

*« Mon Champion devient Carrefour Market, ah bon...*

*et qu'est-ce que ça change ? » :*

**quelle création de valeur pour le client dans le cadre d'une  
substitution d'enseignes ?**

Isabelle Collin-Lachaud

[isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr](mailto:isabelle.collin-lachaud@univ-lille2.fr)

Maud Herbert

[maud.herbert@univ-lille2.fr](mailto:maud.herbert@univ-lille2.fr)

Pauline de Pechpeyrou

[pauline.depechpeyrou@univ-lille2.fr](mailto:pauline.depechpeyrou@univ-lille2.fr)

Maîtres de conférences

Lille School of Management Research Center – Germe EA 4112

PRES Université Lille Nord de France

IMD / Institut du Management et de la Distribution

Université Lille 2 - 6 rue de l'Hôtel de Ville

BP 51 – 59051 Roubaix Cedex

03.20.73.08.05 / 06.84.63.92.24

et Marie-Claude Caremel – chargée de mission Carrefour Market -

Les auteurs remercient la direction régionale Nord de Carrefour Market ainsi que les directeurs des magasins étudiés et les étudiants de l'Institut du Management et de la Distribution de l'Université de Lille 2.

**« *Mon Champion devient Carrefour Market, ah bon...***

***et qu'est-ce que ça change ? » :***

**quelle création de valeur pour le client dans le cadre d'une  
substitution d'enseignes ?**

**Résumé**

Cette recherche étudie la substitution d'enseignes actuellement en cours entre Champion et Carrefour Market. La stratégie de marquage est analysée à la lumière de trois concepts clés : la marque-enseigne-caution, le positionnement (voulu par le groupe Carrefour et perçu par les clients ex-Champion) ainsi que la création de valeur pour les clients. Différentes méthodologies qualitatives exploratoires ont été mobilisées afin de trianguler les résultats – entretiens d'experts, analyse de documents et études internes, réunions de groupe incluant la technique du portrait chinois -. La recherche a été menée en deux temps : avant le basculement sous enseigne Carrefour Market puis quelques semaines après. L'analyse des positionnements respectifs de Champion, Carrefour et Carrefour Market montre que la nouvelle enseigne hérite d'attributs de ses deux « parents ». L'analyse de la valeur à l'aide de la typologie d'Aurier et *al.* (2004) fait apparaître un bilan mitigé. En effet, si les valeurs utilitaires et hédonistes sont plutôt impactées positivement, les valeurs de connaissance, mais également de lien social et spirituelle le sont négativement. Les clients ont perdu leurs repères notamment au niveau du programme de fidélité et craignent de perdre la convivialité de Champion. Différentes préconisations managériales sont proposées, il semble notamment indispensable de mieux informer et de communiquer davantage avec les clients.

**Mots clés :** substitution d'enseignes, marque-enseigne-caution, positionnement, image, valeur expérientielle, portrait chinois

**Abstract**

This research focuses on the current retailer name change from Champion to Carrefour Market. We study the retailer branding strategy through three theoretical concepts: corporate-brand-guarantee, positioning (as aimed at by Carrefour Group and perceived by customers) and value creation. Several qualitative approaches have been used in order to triangulate our data: expert interviews, secondary data, and focus groups with

metaphor-based techniques. The specific nature of our research implied a two-step methodology: before the change and a few weeks after the change. Comparing the perceived positioning of Champion, Carrefour and Carrefour Market discloses that Carrefour Market inherits attributes from its two “parents”. Adopting the typology of Aurier *et al.* (2004), the value analysis offers mixed results: the utilitarian and hedonist values are enhanced while the knowledge, the social link, and the spirituality values decrease. Customers feel lost, particularly about the new loyalty card, and fear losing the conviviality associated to Champion. Managerial recommendations offer insights on improving information and communication with customers.

**Key words:** retailer name change, corporate-brand strategy, positioning, image, experiential value, metaphor-based techniques

Annoncé officiellement le 25 juin 2008, le passage de 1021 supermarchés Champion sous l'enseigne Carrefour Market d'ici fin 2009 au plus tard s'inscrit dans la stratégie de valorisation de la marque Carrefour engagée par José-Luis Duran, l'ex-directeur de Carrefour<sup>1</sup>. Après l'Espagne, l'Argentine, la Pologne, le Brésil et la Turquie, le groupe Carrefour applique son modèle « multi-formats / mono-enseigne » à la France. Cette stratégie vise à conforter son hégémonie sur le marché et à maximiser les effets de synergie entre formats (effets de synergie et d'économies d'échelle en termes de MDD, de communication, de programme de fidélité, etc.). Les moyens mis en œuvre pour réussir cette substitution d'enseignes sont à la mesure de l'ampleur et du délai imparti au projet : 200 millions d'Euros sont investis et 250 personnes mobilisées à plein temps. Les premiers résultats de la substitution d'enseignes confirment ceux de la zone test de Bretagne et sont très positifs pour Carrefour (entre 7 et 9% de croissance en moyenne, Linéaires, janvier 2009), surtout compte tenu de la conjoncture économique actuelle. De nombreux points de vente enregistrent des progressions à deux chiffres : « *on ne sent pas la crise...c'est un peu l'euphorie !* », déclare un coordinateur régional du projet.

Si la création de valeur pour le groupe Carrefour semble indéniable, qu'en est-il pour les clients Champion ? Comment le groupe Carrefour s'adresse-t-il à eux pour leur présenter la substitution d'enseignes comme créatrice de valeur ? Quels sont les engagements mis en avant pour expliquer aux clients la substitution d'enseignes ? Mais également, comment réagissent les clients à cette substitution ? Est-elle perçue comme une source de valeur ? Fait-elle évoluer l'image de Carrefour ?

Ce travail, qui constitue l'amorce d'une recherche de plus grande ampleur s'inscrivant dans une perspective longitudinale, n'a pas l'ambition de pouvoir répondre à toutes ces questions et se concentrera sur la problématique suivante : alors que le groupe Carrefour multiplie les campagnes de communication auprès des clients ex-Champion, comment ces derniers perçoivent-ils cette substitution d'enseignes ? L'image de la nouvelle enseigne Carrefour Market correspond-t-elle au positionnement voulu par le groupe ? Cette substitution d'enseignes est-elle créatrice de valeur pour l'ex-client Champion ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous mobiliserons principalement trois concepts : la marque et la stratégie de marquage de type marque-enseigne-caution, le

---

<sup>1</sup> Linéaires, janvier 2009

positionnement et la valeur expérientielle. Après avoir exposé les concepts mobilisés dans cette recherche ainsi que les choix méthodologiques, les résultats seront analysés puis discutés. Enfin, les prochaines étapes de la recherche ainsi que différentes implications managériales seront présentées.

## **Fondements théoriques de la recherche**

Dans un contexte de saturation des marchés caractérisé par une intensité concurrentielle extrêmement forte, les distributeurs mettent en œuvre des stratégies de rationalisation, parmi lesquelles le regroupement des différents formats sous une même enseigne. Dans un premier temps, nous expliciterons cette stratégie de marquage de type caution ainsi que l'analogie qui peut être dressée avec la substitution de marques. Dans un second temps, nous mobiliserons le concept du positionnement en tant que source de valeur pour le client.

### ***Stratégie de marquage***

#### **La marque-enseigne-caution**

Le nouveau nom d'enseigne *Carrefour Market* démontre de façon nette la volonté de capitaliser sur l'image de la marque enseigne Carrefour. En termes de communication externe, le positionnement de l'enseigne *Carrefour Market* revendique la conservation « du meilleur de Champion » et l'apport « du meilleur de Carrefour » - « *Gardez le meilleur de Champion et profitez du meilleur de Carrefour* » - mais sémantiquement, l'enseigne *Carrefour Market* se range sous les valeurs *Carrefour* tout en conservant une identité différenciée par l'apposition du mot *Market*. Il faut noter que le groupe Carrefour n'est pas le premier à rebaptiser son réseau et à donner une plus grande cohérence à la multiplication des formats, deux groupes ont déjà mis en œuvre des décisions similaires : Système U (Hyper U, Super U, Marché U) et le groupe Casino (Géant Casino, Casino, Petit Casino). Toutefois, connaissant les visées stratégiques de convergence et la politique de développement multi-formats / mono-enseigne du groupe Carrefour (Linéaires, janvier 2009), ce choix de nom d'enseigne mais aussi le développement de magasins de proximité pour remplacer les Shopi, Marché Plus, 8 à huit et Proxi comme *Carrefour Contact* (en zone rurale) et *Carrefour City* (en zone

urbaine), et *Carrefour Convenient Buy*, un magasin ouvert 24h sur 24 testé à Taïwan, révèle une stratégie plus globale de valorisation et de capitalisation de la marque Carrefour.

Le développement de ces quatre marques-enseignes dont les noms sont des combinaisons mettant clairement en avant le nom Carrefour n'est pas sans rappeler les stratégies de marquage de produits de type marque-caution. Dans cette stratégie, la marque caution permet de lier plusieurs gammes complexes de produits en jouant pour le consommateur un rôle d'authentification et de garantie (2). Cette politique de marquage est particulièrement utilisée par les grands groupes dans le secteur des cosmétiques (L'Oréal, Dior) et dans le secteur agro-alimentaire (Nestlé, Danone). Dans certains cas, le nom de marque peut-être un dérivé du nom de marque caution qui devient une marque éponyme : Nestlé, Nestlé Dessert, Nesquik, Nespresso par exemple, ce qui permet à la marque caution de conserver une forme de proximité avec un ensemble hétérogène de produits.

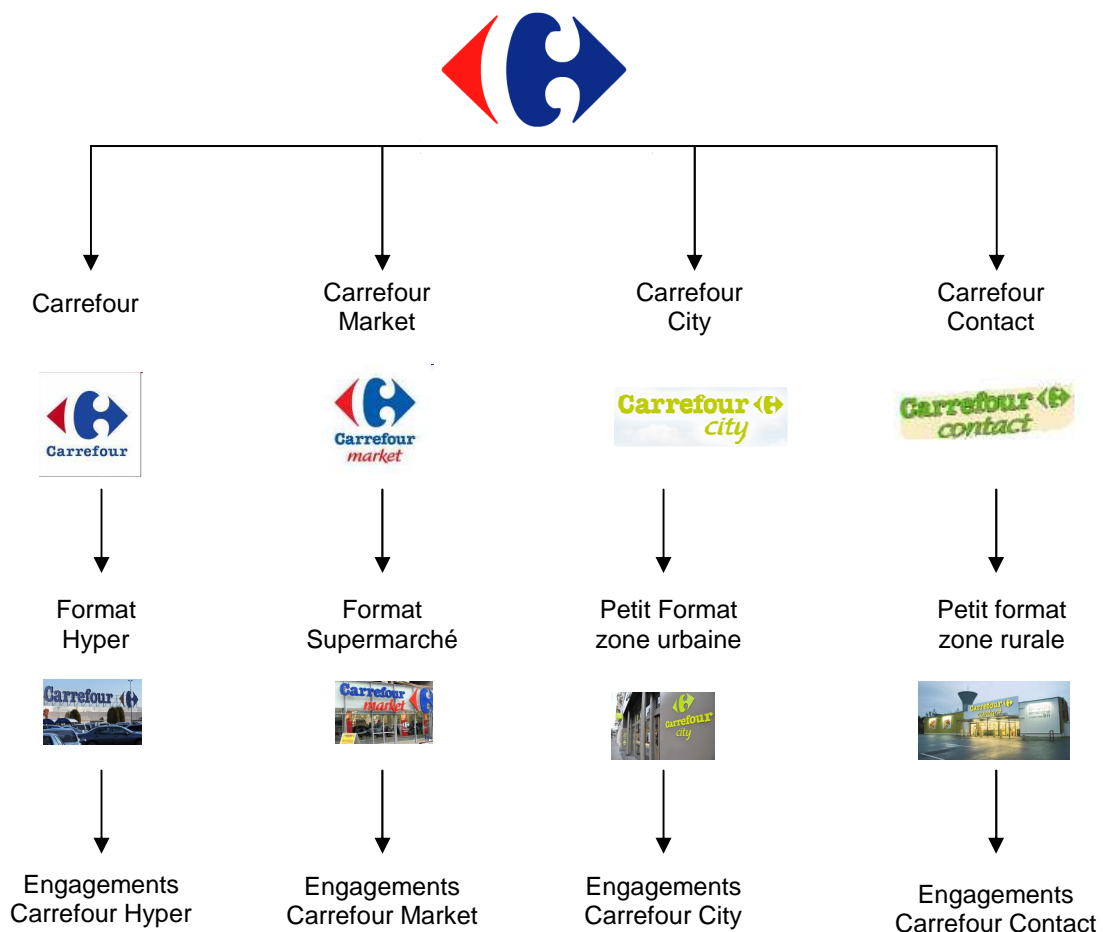
Cette stratégie de marquage caution nous semble pertinente dans le cadre du développement des nouvelles enseignes de Carrefour. Tout d'abord parce que la notoriété de Carrefour est puissante, 63% des consommateurs citent Carrefour quand on leur parle de distribution (source interne relayée par Management, juillet août 2008). Ensuite, parce que le cabinet Interbrand estime la valeur de la marque Carrefour à 6.6 milliards d'euros (Ibid) faisant ainsi de Carrefour la deuxième marque la plus forte dans le secteur de la distribution (tous types confondus) juste après H&M et devant de peu Ikea. Carrefour bénéficie donc d'une notoriété suffisamment forte pour être exploitée comme une marque identifiable à part entière. Un atout que le groupe Carrefour revendique dans sa stratégie de convergence en appliquant le même type de politique de marquage en Belgique (avec Carrefour Hyper, Carrefour GB et Carrefour Express) et en Espagne (Carrefour et Carrefour Express).

Le schéma 1 illustre la stratégie de marquage caution de Carrefour. Ce schéma est souvent présenté pour illustrer le marquage des produits : marque caution sous laquelle se rangent les marques A, B, C lesquelles proposent des produits A, B et C qui offrent les promesses A, B et C (2). Dans le cas de la marque enseigne Carrefour, nous proposons d'adapter ce schéma selon la logique suivante : Marque-enseigne-caution Carrefour sous laquelle se rangent les marques-enseignes Carrefour, Carrefour Market,

City et Contact, lesquelles proposent des formats différents et des engagements spécifiques.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit bien d'une stratégie liée aux points de vente et non pas aux produits distribués par Carrefour. Toutefois, nous pouvons observer que le groupe Carrefour opère la même stratégie de marquage de type caution avec ses produits distributeurs, comme par exemple Carrefour Home, Carrefour Baby, Carrefour Kids, Sélection Carrefour, Carrefour Agir et récemment (avril 2009) le lancement des produits Carrefour Discount. Etant donné que ces produits sont distribués dans les points de vente susnommés, leur présence en rayons a un effet multiplicateur et renforce la cohérence de la stratégie générale de la marque Carrefour.

Schéma 1 : Représentation de la stratégie de marque caution



La marque caution constitue une stratégie de marquage mise en avant dans la typologie des substitutions de marques (4). Nous proposons de développer plus avant les analogies entre la substitution de marques et la substitution d'enseignes dans le cadre de ce travail.

### **Substitution de marques et substitution d'enseignes**

La substitution de marques se définit comme « *le remplacement d'au moins une des dénominations verbales du produit par une autre, accompagné de la disparition de la dénomination antérieure* » (4). L'annonce de la suppression de l'enseigne Champion et de son remplacement par l'enseigne Carrefour Market peut s'assimiler à une substitution d'enseignes où l'enseigne de substitution jouit d'une notoriété forte. Elle se distingue de la substitution de marques par l'ampleur du changement et les différents degrés d'intervention de ce changement (panneaux et pancartes de tous les magasins, remodeling magasin, augmentation des références, changements d'assortiments notamment en termes de M.D.D, communication publicitaire mutualisée, programme de fidélisation, etc.). Il nous semble que dans le cadre de la substitution d'enseignes, le client est amené à « vivre » le changement de façon beaucoup plus intense et variée que dans le cadre d'une substitution de marques, ce qui rend plus complexe la formation des attitudes à l'égard de ce changement. Néanmoins, nous retenons des travaux de Collange (4) un certain nombre de variables indépendantes qui peuvent expliquer l'évolution de l'évaluation du produit et son intention d'achat. Il s'agit de la similarité entre la marque de substitution et la marque initiale, de la supériorité de notoriété de la marque de substitution par rapport à la marque initiale, de la supériorité d'image de la marque de substitution par rapport à la marque initiale et enfin de l'attachement à la marque initiale. Appliqué à notre cas de substitution d'enseignes, ce modèle postule que l'évaluation de la marque enseigne Carrefour Market sera positivement influencée par la similarité entre Carrefour Market et Champion ainsi que par la plus forte notoriété et la plus forte image de marque de Carrefour par rapport Champion. Par contre, l'évaluation de l'enseigne Carrefour Market pourrait être détériorée si les consommateurs sont fortement attachés à Champion.

Ces variables semblent pertinentes dans le cadre de cette recherche mais, étant donné le caractère plus complexe de la marque-enseigne par rapport à la marque (9), il nous

semble important d'évaluer l'impact de la substitution d'enseignes sur le positionnement perçu et la création de valeur.

### ***Positionnement et valeur perçue***

#### **Importance du positionnement perçu dans le choix de fréquentation d'une enseigne**

Dès 1958, Martineau (11) souligne que le choix d'un point de vente par le consommateur ne s'explique que partiellement par des facteurs fonctionnels tels que la localisation, le prix ou l'offre de produits. Un des facteurs explicatifs du comportement de fréquentation et de choix du consommateur est en effet l'image du magasin dans son esprit.

La théorie d'intégration de l'information formule ainsi un ensemble de relations entre les caractéristiques objectives et tangibles du magasin et le comportement final du consommateur (10, p.361) : 1/ les consommateurs transforment des aspects physiques observables et mesurables en perceptions ou croyances relatives au magasin comme la qualité ou la praticité, 2/ après avoir formé ces croyances sur la position de l'enseigne sur les facteurs de décision, les consommateurs forment des jugements de valeur sur la position relative des enseignes les unes par rapport aux autres, 3/ les clients intègrent ces valeurs pour former une image globale des magasins et 4/ ils déterminent alors les magasins qu'ils vont fréquenter et les achats qu'ils vont y réaliser.

Pour évaluer le positionnement d'une enseigne dans son univers concurrentiel, les managers mettent donc en œuvre des études d'image qui leur permettent de situer la perception de leur offre par rapport à celle des enseignes concurrentes dans l'esprit du consommateur. L'image du point de vente peut être définie comme « *l'ensemble des perceptions des attributs de ce dernier* » (14, p.5). Les images des distributeurs conduisent à une cartographie des distributeurs dans l'esprit des consommateurs, positionnant les enseignes les unes par rapport aux autres.

Afin de comprendre comment un magasin est vu par les consommateurs et acheteurs, un responsable doit comprendre les caractéristiques des magasins en concurrence (13). Jallais et *al.* (8) retiennent une liste de quinze caractéristiques : amabilité et courtoisie

du personnel, assortiment, service au client, bas prix, groupement des achats, qualité des produits, proximité du domicile, promotions nombreuses, honnête et sérieux, bonne accessibilité et parking, agencement agréable et pratique, propreté, animation, heures d'ouverture et rapidité des achats.

L'ensemble de ces dimensions permet d'évaluer le positionnement perçu de l'enseigne, mais ne donne pas suffisamment d'information sur la dynamique de création de valeur. Nous proposons de coupler l'analyse du positionnement à la typologie des sources de valeur au sens expérientiel.

### **Sources de valorisation pour les clients**

La valeur, au sens expérientiel du terme, a été définie par Holbrook (7) comme « *une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle) caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* » - en l'occurrence ici la nouvelle enseigne Carrefour Market -. Depuis une quinzaine d'années, cette vision expérientielle de la valeur (1,7) a fait l'objet de nombreuses recherches en raison de son lien avec la fidélité des clients mais également parce qu'elle peut guider les managers dans leur stratégie de positionnement. En effet, l'approche factorielle de la valeur avec ses trois dimensions (orientation intrinsèque versus extrinsèque, individuelle versus sociale, active versus réactive) permet « *d'identifier la perception de l'enseigne dans son environnement concurrentiel intra-type et inter-type, notamment en évaluant sa position* » sur chacune des huit sources de valeur identifiées par Holbrook (5). Les enseignes peuvent au travers de leur discours et de leurs choix stratégiques (offre, programmes de fidélisation, etc.) faire évoluer leur image et leur positionnement et proposer de nouvelles sources de valeur. Dans le cadre de la substitution d'enseignes que nous étudions, il apparaît donc légitime de s'interroger sur les sources de valeur que le client associera à la nouvelle enseigne-caution Carrefour Market.

Parmi les différentes typologies des sources de la valeur, nous avons retenu la classification synthétique d'Aurier et al. (1), en raison de son caractère opérationnel. Cette dernière est bi-dimensionnelle : dimension extrinsèque versus intrinsèque de la consommation et orientation vers soi versus vers les autres. Les auteurs distinguent alors quatre composantes de la valeur : la valeur instrumentale (utilitaire, connaissance), la valeur hédonique (plaisir, amusement, stimulation expérientielle), la communication

(expression de soi et lien social) et la valeur spirituelle et de pratique sociale. La classification d'Aurier et *al.* (1) n'intègre pas la dimension actif/réactif à la différence de celle d'Holbrook (7), mais cette dernière a été peu validée empiriquement (1). En outre, comme le reconnaît Holbrook lui-même (6, p.188) l'utilisation de sa typologie est complexe en raison de la proximité conceptuelle de certains types de valeur, notamment l'estime et le statut.

Pour continuer à fréquenter au moins autant la nouvelle enseigne Carrefour Market que l'enseigne initiale Champion, il est nécessaire que les clients y trouvent une valeur globale positive, c'est-à-dire des bénéfices supérieurs aux sacrifices qu'ils consentent (1). Les enseignes de distribution sont actives pour communiquer autour des attributs-clés de leur positionnement voulu : slogans, prospectus thématiques, mailings papier et e-mailings aux porteurs de la carte, etc. Dans l'absolu, la substitution d'enseignes a pour but de créer de la valeur pour ses clients. Toutefois, il arrive fréquemment que des écarts existent entre les perceptions des consommateurs et ce qui est voulu par l'enseigne. Pontier (14) identifie trois sources pouvant être à l'origine de ces écarts : 1/ la diversité des environnements dans lesquels les points de vente évoluent (par exemple, la concurrence spécifique de certaines enseignes) conduit à une décentralisation des choix de positionnement (adaptabilité du point de vente à son environnement), 2/ la personnalité du directeur du magasin et 3/ le bon vouloir du personnel dans la mise en œuvre opérationnelle du positionnement voulu.

Partant de cette constatation, il paraît pertinent de réaliser une comparaison des positionnements perçus et du positionnement voulu afin d'éclairer l'analyse de la création de valeur.

Les questions de recherche préalablement exposées en introduction ainsi que les concepts théoriques mobilisés commandent une démarche méthodologique multiple de type exploratoire.

## Méthodologie

Le dispositif méthodologique prend en compte deux problématiques de mesure. La première concerne l'identification des identités et des images Champion – Carrefour – Carrefour Market, la seconde se préoccupe d'évaluer la réalité de création de valeur pour le client.

L'identité relevant du positionnement voulu, une analyse croisée des documents internes (analyse de contenu et comptage des fréquence d'apparition des différentes enseignes) et des supports de communication permet de mettre en avant les valeurs de chaque marque enseigne et les engagements-pivots pris par la nouvelle enseigne. L'évaluation d'une image d'enseigne se situant à un niveau perceptuel, nous avons retenu une méthode d'évaluation classique du positionnement perçu sous la forme de six réunions de groupe de clients. Le guide d'animation comprenait différentes techniques dont le portrait chinois (3), nous avons choisi cette technique projective afin d'obtenir un discours différent, plus riche en associations et libéré des contingences matérielles.

Les clients qui ont participé aux différentes réunions de groupe sont des clients fidèles, familiers du magasin et de l'enseigne afin qu'ils puissent être à même de se représenter l'enseigne Champion et d'éliciter des associations plus riches en vue de la phase confirmatoire à venir. Ces clients fréquentent trois magasins différents, avant et après le basculement du magasin Champion sous l'enseigne Carrefour Market afin de permettre l'évaluation de la création de valeur. Dans un souci de validité interne et externe, les points de vente ont été sélectionnés selon deux critères : 1/ leurs zones de chalandise présentent des différences géographiques et sociologiques 2/ l'intensité du changement du Champion en Carrefour Market est similaire, afin de pouvoir isoler l'effet du changement d'enseigne.

Cette méthode classique est renforcée par l'analyse de contenu des verbatim obtenus aux questions ouvertes d'un questionnaire mené dans l'Ouest (zone test de la stratégie de substitution).

Par ailleurs, afin de saisir la diversité des perceptions entre acteurs, des entretiens d'experts ont été menés auprès du coordinateur régional Carrefour Market et de trois

directeurs de magasins ayant déjà ou allant basculer sous la nouvelle marque-enseigne. Le tableau 1 résume le dispositif méthodologique.

Tableau 1. Dispositif méthodologique

Données		Méthodologie
Secondaires	A	Analyse de contenu de 9 documents diffusés tout au long des 22 semaines qui précèdent le changement d’enseigne et lors de l’ouverture : - en interne (présentations de Carrefour Market aux équipes Champion) - aux clients (leaflets, catalogue d’ouverture, mailings clients...)
	B	Analyse de contenu sur 286 questionnaires collectés auprès de clients de 6 magasins Champion de la zone Ouest
Primaires	C	Entretien coordinateur régional Carrefour Market
	D	Entretiens de trois Directeurs de Magasin
	E	Trois réunions de consommateurs avant / après la substitution d’enseignes

## **Substitution d’enseignes : création ou destruction de valeur ?**

Les résultats de la recherche s’organisent en trois temps : d’abord, la comparaison des positionnements voulu et perçu de Carrefour Market, ensuite, l’analyse des positionnements perçus des trois enseignes Champion, Carrefour et Carrefour Market, et enfin, la valorisation par les clients de cette substitution d’enseignes. L’analyse a été menée magasin par magasin. Compte tenu des redondances observées, les résultats seront présentés de manière globale.

### *Comparaison des positionnements voulu et perçu de Carrefour Market*

Les résultats sont organisés autour des deux éclairages retenus : le positionnement voulu (communiqué au niveau marque-enseigne) et le positionnement perçu par les clients. Les lettres entre crochets précisent la source de données utilisée (cf. tableau 1).

Tableau 2. Positionnement voulu versus positionnement perçu avant la substitution d'enseignes

Dimensions de l'image du point de vente (8)	Positionnement voulu / communiqué	Positionnement perçu par les clients
Ligne générale de communication vers les clients	« <i>Gardez le meilleur de Champion et profitez du meilleur de Carrefour</i> » [A] Prépondérance du logo Carrefour, puis du logo Carrefour Market au fur et à mesure que le changement d'enseigne s'approche [A] Mise en avant de la marque Carrefour Market [A], adoption progressive des codes couleurs de Carrefour [A]	Non évoquée par les répondants ni spontanément ni en assisté. Seules les sources interpersonnelles (personnel ou voisins, etc.).
Amabilité et courtoisie du personnel	Repose sur les valeurs de Champion [A]	<b>En négatif</b> : La perte de convivialité n'est mentionnée que par 2% des répondants [B]. Les clients ne veulent surtout pas que l'on change le personnel, que certains appellent par leur prénom [E]. Ils tiennent à conserver la « <i>même ambiance agréable, le contact</i> » [E].
Assortiment	Repose sur les valeurs de Carrefour [A]	Le choix (27% de mentions) [B]
Services aux clients	Repose sur les valeurs de Carrefour [A]	La carte de fidélité Carrefour (13%) [B]
Bas prix	Repose sur les valeurs de Champion [A]	<b>En négatif</b> : le prix (13%) [B] Une certaine appréhension par rapport à l'évolution des prix après le changement d'enseigne « <i>les produits Carrefour sont plus chers que les produits Champion</i> » [E].
Groupement des achats	Repose sur les valeurs de Carrefour [A]	
Qualité des produits (fraîcheur, marques réputées)	Repose sur les valeurs de Champion [A]	Les produits Carrefour (18%) [B]
Dimensions qui ne transparaissent de manière saillante ni dans le discours de l'enseigne, ni dans	Proximité du domicile, Promotions nombreuses, Honnête et sérieux, Bonne accessibilité et parking, Agencement agréable et pratique, Propreté, Animation (jeux-concours), Heures d'ouverture, Rapidité des achats	

celui des clients	
-------------------	--

Ainsi, alors que le transfert des magasins étudiés de Champion en Carrefour Market est en cours, la création de valeur pour les clients n'est pas avérée, ces derniers sont attentistes : « *on espère le meilleur – plus de choix, d'animations, de promotions -, on espère que l'on sera satisfait* » [E] toutefois, nous notons une appréhension de voir « *disparaître Champion* ». Malgré cela, dès lors que « *l'intérieur du magasin est bien, les équipes ne changent pas, le choix s'accroît et les prix restent stables voire baissent* » [E], le nom du magasin semble importer peu.

### ***Positionnements perçus des enseignes Champion, Carrefour et Carrefour Market par la technique du portrait chinois***

Les résultats ont été analysés selon la méthode décrite par Boulaire (3, p. 42) en retenant comme unité d'analyse la réunion de consommateurs (G, T et B). La technique du portrait chinois a été utilisée pour évaluer le positionnement perçu de Champion et de Carrefour lors de la réunion ayant lieu avant le basculement, et pour celui de Carrefour Market après le basculement.

### **Positionnements perçus des enseignes Champion et Carrefour avant le basculement**

Champion apparaît comme un magasin à taille humaine, qui permet d'avoir des échanges « *conviviaux* » entre les clients et le personnel : tout le monde se connaît, tout le monde est accepté. Un magasin « *populaire* » au sens noble du terme. Cette vision de Champion constitue une ligne de force de son positionnement puisqu'elle apparaît quel que soit le domaine mobilisé : la Coccinelle par ce que c'est « *rond, convivial, pas agressif* », Michel Sardou pour le chanteur car « *c'est pour toutes les générations, tout le monde peut chanter le lac du Connemara* » et le potiron pour les fruits et légumes parce que c'est rond, doux, « *cocoon* », accueillant.

La seconde ligne de force de Champion est relative à son dynamisme et à son efficacité. L'enseigne est associée à un écureuil parce que c'est « *dynamique* », à une pêche parce que « *ça donne la pêche* », à la Twingo parce qu'elle « *a tout d'une grande* » et au vélo parce que « *c'est une affaire qui roule* ».

En ce qui concerne le positionnement de l'enseigne Carrefour, l'élément le plus saillant est relatif à sa grande taille : les magasins sont des lieux tristes, froids et impersonnels. Les clients associent l'enseigne à un « *gros Opel Vivaro gris métal parce que c'est grand et froid et que lorsque l'on est assis dedans, c'est dur et pas confortable* », à Michel Delpech parce que « *c'est mélancolique, un truc déprimant* » et à la couleur bleu marine parce que « *les employés sont habillés avec un tee-shirt bleu immonde et triste* ». Le deuxième élément marquant du positionnement perçu concerne la méfiance engendrée par l'enseigne auprès des clients. En effet, ces derniers comparent Carrefour à une panthère car « *tout doucement, ils arrivent et augmentent les prix sans rien dire à personne* », à un serpent car « *on ne connaît pas ses réactions, on ne sait pas ce qu'il va faire* » ou à un cactus « *ça pique, on ne touche pas* ».

Néanmoins, l'enseigne Carrefour est perçue comme une enseigne dynamique, active, en mouvement comme en témoignent les associations suivantes : une pomme rouge car c'est « *dynamique* », le rock parce que c'est « *une musique tonique* », et la périphérie pour les « *flux entrants et sortants* ».

Le thème de la grande taille est toutefois source d'ambivalence dans les interprétations : elle peut être interprétée négativement « *c'est immense, on s'y perd* », mais également positivement. Carrefour est associé par exemple aux Etats-Unis parce qu' « *il y a toutes sortes de gens* ».

Le positionnement perçu de Champion s'avère très positif, mais ceci s'explique par le fait que seuls des bons clients de l'enseigne aient été interrogés (environ 80% de leur panier d'achat réalisé chez Champion). Quant au positionnement de Carrefour, il reste à savoir si ce dernier va être modifié lors de la substitution d'enseignes.

### **Positionnement perçu de l'enseigne Carrefour Market**

Suite au basculement des magasins Champion sous l'enseigne Carrefour Market, les associations se sont avérées moins spontanées, les clients ont eu à réfléchir davantage car ils ne connaissaient pas encore bien la nouvelle enseigne. La nécessité de se familiariser avec Carrefour Market apparaît dans la première ligne de force du portrait de l'enseigne, laquelle est associée à un lierre car « *ça grimpe, ça grandit* » et à une voiture neuve car « *c'est une nouvelle enseigne* ».

Nous retrouvons certains axes de positionnement de Champion dans le portrait de Carrefour Market : premièrement le côté « tout sous le même toit » ainsi les répondants évoquent « *une vache car il y a de tout, elle nous donne plein de choses, du lait, de la viande* » et l'enseigne populaire, c'est le « *chien qui plaît à tout le monde* » ou « *la 2CV pour son côté populaire* ».

Deux nouveaux axes apparaissent : la gaieté, la fraîcheur du magasin et des produits, c'est « *l'Amérique du Sud ou l'Espagne, parce que c'est gai et coloré* », la « *salade, pour la fraîcheur* ». Le second axe est en lien avec les effets négatifs du changement : le désordre et les changements de plan qui déstabilisent le client : « *un pick up car tout est mélangé et en vrac* », « *le poivron pour le côté biscornu* ». Le remodeling déstabilise les clients qui ont perdu leurs repères, mais logiquement ces associations devraient s'atténuer avec le temps. Nous retrouvons un résultat similaire dans l'évaluation de la création (ou destruction) de valeur pour le client que nous allons présenter ci-après.

#### *Les sources de valorisation pour les clients de la substitution d'enseignes*

L'analyse des réunions de clients nous a permis d'évaluer si les bénéfices retirés par les clients ayant vécu la substitution d'enseignes compensent ou non les sacrifices qu'ils consentent. Le tableau 4 en propose une synthèse.

	<b>Extrinsèque</b>	<b>Intrinsèque</b>
<b>Orienté vers soi</b>	<p><b>Valeur instrumentale</b></p> <p><b>- Utilitaire :</b>  <i>Création de valeur :</i>  Assortiment – MDD Carrefour : « plus de choix, on voit mieux ce qu'il y a » (T), « choix de produits, les gammes sont plus grandes » (T), plus la peine d'aller à Auchan pour les petits plateaux de fruits de mer » (T) « les produits bio, c'est mieux » (B), « plus de choix, on découvre des petits trucs en plus » (T), « de nouveaux produits, par exemple dans les yaourts » (T), « des nouveaux rayons produits exotiques, ethniques » (T), « <i>On a de nouveaux produits Carrefour</i> » (G), « les produits Carrefour, ils sont très bons » (T)  Promotions – prix : « y a plus de promos » (T, B), « <i>Le 2<sup>ème</sup> produit à 50%, il y en a beaucoup plus</i> » (G) « c'est bon et moins cher » (B), « bonnes promotions, grâce à la puissance de Carrefour » (T), « bonnes promotions, des prix. C'est ce qu'on attend de Carrefour Market avec le grand frère derrière » (T)  Aménagement du point de vente : « les caisses c'est mieux, plus large, plus de personnel, plus de place pour ranger les courses » (T), « les caisses doubles, ça va plus vite » (T), « c'est mieux présenté » (B), « <i>Il y a un net progrès au niveau de la propreté</i> » (G)  <i>Destruction de valeur :</i>  Programme de fidélité : « seulement 0,03 centimes pour mon panier, j'étais choquée » (T), « là on a que des centimes, le système de points c'était mieux » (T), « je regrette vraiment le cadeau avec la carte Champion » (B)  Rupture de stocks : « <i>Il y a des ruptures de stocks sur les premiers prix</i> » (G), « on reçoit des publicités mais problème de disponibilité des produits » (T)  Aménagement du point de vente : « On doit un peu chercher » (T), « <i>On perd un temps fou à retrouver des produits</i> » (G), « il y a des embouteillages partout, il faut contourner leur TG avec le caddie » (B)  Prix : « Les prix sont plus élevés » (G)  Promotions : « promotions pas claires » (T), « le 2<sup>ème</sup> à 50% ou le 3<sup>ème</sup> gratuit, c'est trop » (B), « c'est de la promo que sur les produits Carrefour et pas sur les autres » (B)</p> <p><b>- Connaissance :</b>  <i>Création de valeur :</i> Néant  <i>Destruction de valeur :</i>  Programme de fidélité : « On ne voit pas bien les produits sur lesquels il y a des bons d'achat » (G), « On ne comprend pas comment ça marche maintenant, on ne voit rien. ». (G, T, B), « c'était mieux avant, on savait tout de suite » (B)</p>	<p><b>Valeur hédonique</b> (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)</p> <p><i>Création de valeur :</i>  Esthétique - plaisir  « <i>Rouge orangé, ça accroche l'œil, le magasin a pris une couleur méditerranéenne</i> » (G), « Les tenues sont belles, c'est gai, accueillant » (T), « le rayon des shampoings est bien éclairé » (T), « le nouveau meuble donne envie, ça donne envie de tester, de goûter autre chose » (T)  Ambiance-atmosphère du point de vente  « <i>Quelque chose de gai, entraînant</i> » (G), « comme il est là, le magasin il est bien » (T), « c'est chaleureux » (T), « les animations c'est bien » (B), « ça crée de l'appétence » (B)  <i>Destruction de valeur :</i>  Esthétique  « Le parking en gris, je n'aime pas du tout » (G), « Le costume bleu en caisse, c'est triste. Ca fait technicien de surface » (G)  Ambiance – atmosphère du point de vente  « l'ambiance n'est plus tout à fait la même, j'y viens avec moins de plaisir » (B), « c'est un peu plus froid » (B)</p>

	<b>Extrinsèque</b>	<b>Intrinsèque</b>
<b>Orienté vers les autres</b>	<p style="text-align: center;"><b>Communication</b></p> <p><b>Expression de soi</b> : Néant</p> <p><b>Lien social</b> :</p> <p><i>Création de valeur</i> :</p> <p>« c'est plus animé, y a plus de monde, c'est bien » (T)  « c'est bien d'avoir de nouvelles choses, ça attire des gens » (T)  « les tenues sont les mêmes qu'à Carrefour, mais le personnel est mieux ici » (T)</p> <p><i>Destruction de valeur</i> :</p> <p>Perte de lien social, de convivialité  « Que cela ne devienne pas l'usine, que le personnel dise toujours bonjour » (G), « Il n'y a plus d'interlocuteur aux rayons boulangerie et boucherie » (G), « Il y a un manque de contact chez Carrefour » (G), « et les anciennes caissières, par contre on ne les voit plus » (T), « les nouveaux employés ils sont là comme ça, pas attachants » (B)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Valeur spirituelle, pratique sociale</b></p> <p><i>Création de valeur</i> :</p> <p>Prestige de Carrefour  « c'est un pont vers le gros Carrefour, pour ceux qui ne connaissent pas, Carrefour Market c'est comme l'enfant de Carrefour » (B)</p> <p><i>Destruction de valeur</i> :</p> <p>Sur-abondance  « Tout mélangé, ça dégringole de partout [...] C'est le style Carrefour, le côté gaspillage » (G), « C'est pour vous forcer à voir des produits » (G), « ils veulent nous en mettre plein la vue avec leur C (logo carrefour) » (B)</p> <p>Regret de perdre Champion  « y a un petit pincement au cœur de quitter notre Champion...comme pour les enfants qui grandissent et se marient...je donne mon Champion à Carrefour » (T), « mon Champion est mort, c'est l'esprit Carrefour qui prend le dessus, c'est plus impersonnel, plus anonyme » (B)</p>

Nota : les initiales B, G et T indiquent le magasin concerné par le verbatim.

## **Analyse de la création de valeur globale et des différentes sources de valorisation**

Le tableau 4 montre que l'assortiment, les MDD, l'engagement de moins d'attente en caisse sont bien perçus par les clients interrogés, il y a bien

une cohérence avec les documents de communication diffusés par l'enseigne et relayés par les managers. Toutefois, toutes les sources de valeur ne sont pas impactées favorablement par la substitution d'enseignes. Dans certains cas, les sacrifices et/ou efforts consentis par les clients pour s'adapter à la substitution d'enseignes priment sur la création de valeur (bénéfices perçus), comme par exemple pour la valeur instrumentale de connaissance. L'ampleur des sources de destruction de valeur peut s'expliquer par le fait qu'une substitution d'enseignes comme de marques (4) suscite de la méfiance et de la résistance au changement. En effet, les clients perdent leurs repères et doivent façonner de nouvelles habitudes ce qui engendre des efforts cognitifs et physiques, donc une perte de temps et d'énergie. En outre, pour ces clients fidèles, l'attachement à la marque Champion est fort, il est logique que, seulement un mois après le changement d'enseignes, certains clients éprouvent une certaine nostalgie, « *un pincement au cœur* » à l'idée de dire définitivement adieu à « leur » Champion.

Nous proposons maintenant d'examiner les sources de valorisation selon chaque catégorie de valeur :

- *Sources de valeur orientées vers soi*

La valeur instrumentale est celle qui est la plus largement impactée par la substitution d'enseignes. Considérons d'abord la **valeur instrumentale utilitaire**, de nombreuses sources de valeur apparaissent dont les principales sont : 1/ l'assortiment élargi avec notamment l'arrivée des MDD Carrefour, 2/ les promotions et 3/ l'aménagement du point de vente. Même si ces sources de création de valeur utilitaire ont été citées par des clients des trois magasins étudiés, elles ne font toutefois pas l'unanimité. En effet, certains clients estiment être perdants sur les promotions (gros conditionnement) et les prix (en comparant MDD Carrefour et MDD Champion), l'aménagement du point de vente et la disponibilité des produits (ruptures de stock plus fréquentes). Par ailleurs, un attribut « phare » de Carrefour et argué comme tel : son programme de fidélité n'apparaît qu'en point négatif et non comme source de création de valeur. Nous reviendrons sur ce point plus largement dans la discussion des résultats.

En ce qui concerne la **valeur instrumentale de connaissance**, qui correspond au « *désir de connaissance, d'enrichissement et de structuration de l'environnement afin*

*d'en tirer le meilleur parti* » (1), nous constatons plutôt de la destruction de valeur. Ce résultat était prévisible dans la mesure où les clients perdent leurs repères quant à l'aménagement spatial du magasin ou au fonctionnement du programme de fidélité. Il semble nécessaire de réaliser une étude longitudinale pour mesurer si ce résultat subsiste dans le temps

Plusieurs sources **de valorisation de type hédonique** apparaissent : l'esthétique – le plaisir des yeux, mais également l'atmosphère – l'ambiance du point de vente jugée dynamique et gaie par plusieurs clients. Mais ce jugement favorable est surtout le fait des clients du magasin T, les clients des autres magasins ont des avis plus mitigés sur l'atmosphère (magasin B) et sur l'esthétique notamment des tenues du personnel (magasin G).

- *Sources de valeur orientées vers les autres*

La valeur extrinsèque de communication se divise en deux : valeur d'expression de soi et valeur de lien social. La première n'est pas du tout impactée par la substitution d'enseignes, ceci s'explique par la nature de l'objet étudié.

La **valeur de lien social** correspond au « *rôle du produit comme aide à l'interaction sociale* » -. Cette source de valorisation est activée dans le cadre de la substitution d'enseignes étudiée, les clients des trois magasins craignent surtout de perdre en convivialité et en lien social avec le personnel des magasins, alors même que le personnel est resté en place et que des recrutements importants ont été réalisés par le groupe Carrefour à l'occasion du basculement des magasins. Ceci constitue donc un point de vigilance et un axe de communication pour Carrefour, nous reviendrons sur cette question dans les implications managériales.

La dernière source de valeur de la typologie d'Aurier et al. (1) concerne la **valeur spirituelle** – laquelle a une « *fonction de défense de l'ego en vue du maintien de l'estime de soi en fonction du regard des autres* » - et la valeur de pratique sociale, laquelle est « *génératrice de divertissement par contact avec les autres* ». Sur ce point, les perceptions des clients sont très ambivalentes. Les sources de destruction de valeur excèdent les sources de création de valeur. Les clients craignent de perdre « *l'esprit Champion* » qu'ils aimaient, ils ressentent plus d'anonymat, un caractère plus impersonnel. En outre, la toute-puissance et l'abondance représentées par Carrefour semblent ne pas leur plaire voire leur faire peur. L'attachement à Champion et la résistance au changement occasionnée par la substitution d'enseignes mais aussi la

préférence pour un format de distribution à taille humaine peuvent expliquer cela. Il sera là aussi nécessaire d'investiguer la réalité de la destruction de valeur dans la durée.

L'analyse des sources de valorisation de la substitution d'enseignes fait apparaître un bilan très mitigé qui appelle une discussion préconisant différentes pistes managériales.

## **Discussion et conclusion**

Une première implication concerne la pédagogie et la communication autour du changement. Si les employés Champion sont informés par leur directeur, le relais aux clients est moins évident, comme en attestent la méconnaissance du fonctionnement de la carte de fidélité, la perte de repères dans le magasin ainsi que l'absence de citations des engagements Carrefour lors des tables rondes. Sur le plan de la communication, Carrefour Market doit insister dans ses prospectus et e-mailings sur les engagements Carrefour sur la qualité de ses produits, le travail avec les producteurs locaux, etc. L'adoption de la nouvelle carte de fidélité s'est faite rapidement lors du basculement d'enseignes, à l'aide de comptoirs dédiés à la création de la nouvelle carte. Il faudrait prolonger cet effort en expliquant les nouvelles modalités de collecte et d'utilisation des euros économisés, expliquer le principe de l'accumulation des euros et apprendre aux clients à lire leur ticket de caisse. Au-delà de la pédagogie, les produits en magasin concernés par la carte devraient être davantage mis en évidence. De même, le nouveau balisage des familles de produits devrait être visible depuis les allées centrales et un plan général du magasin disponible à l'entrée de celui-ci. Ces mesures devraient faciliter l'apprentissage du client et réduire ses efforts cognitifs et physiques pour s'approprier le nouveau point de vente et les règles de la nouvelle enseigne.

Certains clients semblent redouter une dilution de l'identité conviviale de Champion, or, cette convivialité se traduit notamment par les relations entre les clients et le personnel mais aussi entre les employés. Afin de conserver « le meilleur » de Champion, il convient de manager afin de prendre en compte la dimension de proximité et de service. Un tel management permettrait de lutter contre une éventuelle résistance du consommateur à l'égard d'une « toute puissance de Carrefour » qui traduirait pour eux une absorption plutôt qu'une fusion salubre. La plupart des directeurs de magasin évoquent ainsi une certaine fatigue des équipes qui pourrait entacher leur sens du service. De même, les renforts caisses ponctuels troublent les clients qui ont

l'impression de ne plus distinguer leur hôte(sse) de caisse habituel(le). A plus long terme, il convient de conserver « l'esprit (de service) Champion » en intégrant cette dimension à la politique de recrutement à venir.

Enfin, si la substitution d'enseignes a pour objectif de mettre en place des effets de synergies, notamment en termes de gammes, Carrefour ne doit pas oublier les caractéristiques de la clientèle fréquentant les magasins Champion. Celle-ci diffère de la clientèle plus familiale des hypermarchés Carrefour par sa diversité et la présence d'étudiants, de personnes seules, de personnes âgées, à la recherche de plus petits conditionnements. L'offre de produits de même que l'offre de promotions doivent donc intégrer la réalité de cette clientèle et privilégier des conditionnements par 2, 4 ou 6 ainsi que des promotions sous forme de réduction de prix, plutôt que de lot.

Si cette première phase exploratoire de la recherche comporte des apports théoriques car les travaux sur la substitution d'enseignes sont rares et qu'elle propose des préconisations managériales, elle comporte différentes limites. Celles-ci constituent autant de voies de recherche dont certaines sont déjà en cours de réalisation.

Tout d'abord, l'appréciation de la substitution d'enseignes tant au niveau du positionnement perçu qu'au niveau de la création de valeur pour les clients nécessite du temps. En effet, ces derniers ont besoin d'une phase d'apprentissage, leurs représentations évoluent lentement (12). Cette substitution d'enseignes doit donc être étudiée dans la durée, c'est pourquoi nous optons pour une recherche longitudinale. En outre, cette étude qualitative, bien qu'elle combine les apports de différentes méthodologies, doit être complétée par une étude quantitative confirmatoire. Enfin, l'importance de la destruction de valeur constatée tranche avec les performances commerciales communiquées par l'enseigne qui attestent du succès de la substitution d'enseignes. Ceci peut s'expliquer par le fait que nous avons étudié les clients ex-Champion et non les nouveaux clients de Carrefour Market. Aussi, nous étudierons ces derniers afin de mieux appréhender à qui la nouvelle enseigne a pris des clients mais également d'évaluer le degré de cannibalisation entre Carrefour Market et Carrefour.

## Références bibliographiques

- (1) Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- (2) Botton M. et Cegarra J-J. (1990), *Le nom de marque*, Paris, McGraw-Hill.
- (3) Boulaire C. (2004), Portrait chinois : le jeu de la métaphore en tant qu'expérience, *Décisions Marketing*, 36, 39-48.
- (4) Collange V. (2008), L'impact de la substitution de marques sur l'évaluation et l'intention d'achat du produit, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 2, 1-18.
- (5) Filser M. et Plichon V. (2004), La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apport au positionnement de l'enseigne, *Revue Française de Gestion*, 30, 148, 29-43.
- (6) Holbrook M.B. (1999), *Consumer Value. A framework for analysis and research*, Holbrook, Routledge.
- (7) Holbrook M.B (1994), *The nature of customer value : an axiology of services in the consumption experience, Service quality : new directions in theory and practice*, R. Rust et R.L. Oliver (eds), Thousand Oaks, Sage Publications, 21-71.
- (8) Jallais J., Fady A. et Orsoni J. (1994), *Le marketing dans le commerce de détail*, Paris, Vuibert.
- (9) Jara M. (2006), Nouvelle proposition conceptuelle du capital-marque. Une approche par l'enseigne et le point de vente, *Actes du XXIVème Tutorat des IAE*, Paris, 15-16 juin.
- (10) Louviere J.J. et Johnson R.D. (1990), Reliability and validity of the brand-anchored conjoint approach to measuring retailer images, *Journal of Retailing*, 66, 4, 359-382.
- (11) Martineau P. (1958), The personality of the retail store, *Harvard Business Review*, 36, 1, 47-55.
- (12) Michel G. (1999), L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 4, 33-53.
- (13) Pessemier E.A. (1980), Store image and positioning, *Journal of Retailing*, 56, 1, 94-106.
- (14) Pontier S. (1988), Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image interne, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 3, 3-19.