

Grands magasins de centre ville et clientèle touristique. Le cas du BHV

MARAIS.

Paul LAPOULE et Enrico COLLA (NOVANCIA)

Résumé Managérial

Intérêt de la recherche

Le développement du ‘shopping’ touristique peut donner la possibilité aux enseignes de grands magasins de centre-ville d’améliorer leurs résultats (croissance et rentabilité) en attirant une clientèle internationale plus importante. Celle-ci constitue un relai de croissance non négligeable, mais son augmentation rend les enseignes de plus en plus dépendantes de l’environnement géopolitique international. En outre, la clientèle traditionnelle locale peut se sentir discriminée et s’éloigner d’un lieu de vente qui perd son identité. Ces risques peuvent compromettre le résultat économique de l’activité globale.

Principaux résultats

Selon les premiers résultats de notre travail, le choix d’une stratégie d’internationalisation intégrant un positionnement ‘local’, différenciant et adapté à chaque segment de clientèle, touristique et de proximité, contribue à l’augmentation de la notoriété, de l’attractivité et des résultats d’un grand magasin de centre ville.

Implications managériales

Pour bénéficier de l’essor du tourisme mondial, les managers d’un grand magasin de centre ville sont amenés à s’inscrire dans une perspective de développement global/local en développant leur propre positionnement, compétences, savoir faire, alliances, et collaboration avec les autorités locales. L’évolution vers un positionnement et une offre de services premium et omni-canal ne doit pas rebuter la clientèle traditionnelle locale intéressée par l’univers de la maison et des produits accessibles en terme de tarif. En matière de management, émergent surtout des besoins nouveaux de formation et d’accompagnement des employés à cette évolution.

Grands magasins de centre ville et clientèle touristique. Le cas du BHV

MARAIS.

Introduction et problématique de la recherche

Dès le 18^{ème} siècle, les grands magasins ont fait partie de l'itinéraire des aristocrates lorsqu'ils séjournaient à Paris ou à Londres, par exemple pendant le Grand Tour (Coquery, 2004). On leur conférait déjà un rôle emblématique, un statut d'attraction touristique au même titre que Westminster, grâce à son architecture. Le bâtiment était un élément crucial de l'impact culturel du grand magasin. En participant à la transformation, pendant les 19^{ème} et 20^{ème} siècles, des centres villes en centres de divertissement et loisirs (Chaney, 1996), les grands magasins de centre-ville ont acquis un statut monumental.

L'ouverture à la clientèle touristique les expose aux risques géopolitiques et de perte d'identité, la clientèle traditionnelle locale pouvant se sentir discriminée. Ce qui est susceptible de compromettre le résultat économique de l'ensemble de l'activité, voire de provoquer un rejet de la part de la clientèle de proximité. Dans ce contexte, nous avons souhaité identifier les possibilités de recrutement d'une clientèle touristique par un grand magasin de centre-ville sans perdre son identité et sa clientèle de proximité.

1. Eclairage théorique mobilisé et revue de la littérature

1.1 Les enjeux liés à l'essor du tourisme.

A l'instar de Chapuis et Jacquot (2014, p. 76), nous considérerons le tourisme comme « un ensemble de phénomènes participant d'une mise en récit d'éléments culturels. Ces phénomènes impliquent des acteurs divers (entreprises, associations, collectivités locales, etc.) et s'adressent à des groupes très hétérogènes, amalgamés sous la bannière 'touristes' », qui peuvent être des touristes internationaux ou nationaux, mais aussi des résidents locaux souhaitant porter un autre regard sur leurs espaces de vie quotidienne. Les flux touristiques augmentent régulièrement et considérablement et les touristes parcourent la terre entière. De nouvelles destinations ont émergé en Afrique, en Asie, en Amérique latine, là où l'accès était auparavant limité à quelques touristes, soit aisés, soit aventuriers (Martely, 2013). Mais l'activité touristique présente des risques tant en terme d'images que de relations internationales. Les incidents climatiques ont en effet tendance à devenir de plus en plus fréquents, ainsi que les risques sanitaires qui concernent principalement les activités d'hébergement et de restauration. Quant aux risques sécuritaires, ils sont protéiformes et représentent des enjeux majeurs et stratégiques pour les pays d'accueil et leurs acteurs économiques. Il existe une délinquance propre au tourisme (pickpockets, etc.), « *le touriste se trouvant dans une situation d'exposition au risque d'autant plus grande qu'il est souvent identifié comme potentiellement plus riche que la moyenne nationale du pays visité* » (Moscatello et Morard-Rebuffet, 2013, p. 109). Lié à des événements surmédiatisés, le risque terroriste a, lui, un fort impact humain, émotionnel et commercial.

Si la motivation du touriste est principalement culturelle - ou économique pour le tourisme d'affaires -, elle est aussi, et de plus en plus, 'shopping' s'agissant de la clientèle issue des pays émergents. L'acte d'acheter faisant partie intégrante de l'expérience touristique (Mak *et al.*, 1998), les grands magasins de centre-ville sont devenus de vrais 'destination stores', au même titre que les sites culturels et les artères commerciales de renommée mondiale. Le grand magasin existe ainsi « *au-delà de la seule marchandise qu'il propose* » (Germes, 2007, p. 246). La clientèle touristique a le choix entre de nombreuses capitales à visiter et donc de lieux de shopping, qui sont devenus un facteur de compétition entre les villes (Mérenne - Shoumaker, 2001). Certaines métropoles comme Dubaï ou Hong Kong, se sont d'ailleurs promues paradis de shopping (Mak *et al.*, 1998 ; Mc Goldrick et Ho, 1992).

1.2. Le grand magasin de centre-ville et ses facteurs critiques de succès

Commerce de détail multi spécialiste exploité par une société commerciale unique qui propose un large assortiment de marchandises exposées dans des rayons spécialisés répartis sur une grande surface allant de 2 500 à 92 000 m² (Pasdermajina, 1954 ; Caracalla, 1989), un grand magasin supporte un coût logistique, d'entretien et de sécurité très élevé. Son propriétaire est pour cela amené à valoriser son patrimoine en louant, par exemple, des surfaces de vente à de grands créateurs. Ces derniers sont très appréciés des touristes, tout comme la possibilité de trouver en un seul lieu un vaste choix de souvenirs.

Afin d'accroître leur notoriété et leur attractivité, les responsables des grands magasins de centre-ville doivent bien connaître et comprendre les besoins des clients, quelle qu'elle soit leur origine géographique (Mak *et al.*, 1998). De cette façon, ils peuvent développer leurs stratégies visant la création et la consolidation de leurs avantages concurrentiels auprès de la clientèle touristique et locale. Les choix de localisation, architecturaux, de décoration et d'enchantement, la qualité des services et produits proposés, le développement de partenariats et, plus généralement, le déploiement d'une stratégie de distribution et de communication cross canal sont considérés par plusieurs auteurs comme des facteurs clés du succès d'un grand magasin de centre-ville auprès de la clientèle touristique qui peut être segmentée en utilisant des critères sociodémographiques, psychographiques, ou géographiques (Hsieh *et al.*, 1992).

1.2.1. Un mix localisation, architecture, décoration et enchantement attractif

La clientèle touristique est sensible à l'histoire, à l'architecture et à l'ambiance des lieux qui doivent pouvoir s'apparenter aux autres monuments de la grande ville et en être proches géographiquement (Chaney, 1996). Elle affectionne le luxe et le savoir-faire à la française à travers de ses grandes marques de mode. Clarke (1997) décrit la façon dont les « *cathédrales du*

commerce » de la fin du 19^{ème} et du 20^{ème} siècles ont été conçues comme des lieux spacieux et destinés à être vus, avec une architecture luxueuse (grandes galeries, grands escaliers, ornements en fer forgé, miroirs, toits en forme de dôme, murs en marbres, parquets...).

Les architectes d'intérieur s'emploient à créer un univers que le consommateur a l'impression de maîtriser visuellement et dont il peut s'approprier. La décoration et l'ambiance, en particulier durant les fêtes de Noël (Audry, 2007), sont considérées particulièrement importantes pour créer des réactions d'enchantement, une émotion positive extrême contribuant à la satisfaction et aux intentions de retour de la clientèle touristique (Hosany et Gilbert, 2010). A cette volonté

‘d’enchantement’ doit être associée une politique marketing dédiée à une clientèle avide de consommation de divertissement et de consommation divertissante (« *consumption of fun and fun of consumption* ») (Ritzer, 2005, p. 161).

1.2.2. Un marketing opérationnel d’envergure

Williams (1991) a montré qu’une enseigne qui souhaite être reconnue au niveau international doit posséder une marque attractive. Simpson et Thorpe’s (1996) ont identifié d’autres avantages concurrentiels comme le produit, le style de vie, l’image ou la satisfaction de niches spécifiques de clients. Coles (1999), qui s’est essentiellement intéressé aux besoins de la clientèle touristique, a mis en avant le fait qu’elle est sensible à une gamme de services la plus complète possible. A cette offre de services, il convient d’ajouter un assortiment varié de produits (Dallen, 2005) qui n’ont pas vocation à être vendus bon marché mais à des tarifs compétitifs. L’offre doit être soutenue par des campagnes de publicité et de médiatisation (Chaney, 1996), lancées avec l’appui de partenaires tels que tour-opérateurs et agences de voyages qui dédient des circuits spéciaux au shopping, par exemple depuis les USA jusqu’à Paris ou Londres pour un séjour « spécial Noël » (Morgan et Pritchard, 1998). Quant aux animations événementielles, elles contribuent à lisser la fréquentation du grand magasin sur l’ensemble de l’année (Wernicke, 1907) et complètent les propositions d’ateliers et autres programmes d’activités, pour la création d’expérience et de valeur (Chen et Chen, 2010).

Cette politique de communication, comme celle de distribution, doit être cross-canal afin de permettre, au niveau international, l’exploitation des synergies liées à la ‘méta-shopping expérience’ des consommateurs, à l’ensemble des expériences vécues dans les différents canaux disponibles (Antéblan *et al.*, 2013). Une ‘méta-expérience’ fluide et cohérente optimise en effet la valeur recherchée (utilitaire, hédonique et sociale) par les consommateurs qui sont les plus fidèles à l’enseigne et les plus rentables (Vanheems 2009 ; Wallace *et al.*, 2004).

Sur la base des résultats de cette analyse de la littérature, nous avons conduit un travail d’investigation empirique au BHV MARAIS. L’objectif de l’étude de cas a été d’analyser les stratégies suivies par ce magasin par rapport aux enjeux identifiés par la littérature. En outre, notre étude des perceptions des clients nous a permis de comprendre comment le grand magasin entend construire ses avantages compétitifs et d’appréhender les orientations stratégiques et opérationnelles que l’entreprise devrait adopter.

2. La méthodologie de notre recherche

Afin de prendre connaissance des interprétations et des opinions des managers d’un grand magasin parisien et de ses clients, nous avons décidé d’opter pour une méthodologie de recherche qualitative exploratoire, la méthode des cas. L’avantage premier de l’étude de cas réside dans la capacité d’identification de variables cruciales et la possibilité de mieux appréhender le processus de changement et de développement qui ont cours dans une organisation (Miller et Friesen, 1982). La compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de fonctionnement (et dysfonctionnement) organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l’examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions, justifient pleinement le recours à cette stratégie de recherche à part entière qui suppose un contact approfondi avec le terrain, des

allers et retours permanents entre l'opératoire et le théorique, un 'va et vient' fertile dont l'objet peut être de tester ou de générer une théorie (Savall et Zardet, 1997).

Nous avons utilisé les résultats de la revue de la littérature pour guider et structurer notre analyse du cas BHV MARAIS. La modélisation à partir de ce cas nous a permis de révéler une histoire riche et singulière et de souligner les conditions particulières de son déroulement (La Ville, 2000).

1. La collecte des données.

Notre travail d'investigation empirique a réuni quatre phases complémentaires de collecte de données que nous avons ensuite interprétées.

- Phase 1. Afin d'obtenir une vision générale de la problématique, de mieux appréhender le contexte et le fonctionnement organisationnel, nous avons d'abord interviewé 5 managers responsables, à plusieurs titres de la stratégie du BHV MARAIS.

Nous avons structuré notre guide d'entretien en trois principales parties : le positionnement visé du BHV MARAIS, les motivations et demandes des clients traditionnels de proximité et des touristes perçus par les managers, et les stratégies de fidélisation de la clientèle de proximité et de recrutement de la clientèle internationale. Les interviews ont duré 50 minutes en moyenne, ont été toutes enregistrées et entièrement retranscrites avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique.

- Phase 2. Nous avons réalisé, à l'aide d'un guide d'entretien (*cf. annexe 2*), 60 interviews de clients étrangers du grand magasin. En répondant à des questions ouvertes, ils ont exprimé leurs motivations d'achat, les raisons du choix des grands magasins - et du BHV MARAIS en particulier -, et leur degré de satisfaction. Afin que nous puissions identifier les facteurs qui peuvent favoriser l'attractivité du BHV MARAIS auprès de la clientèle internationale, nous leur avons demandé d'indiquer les éléments du magasin qu'ils ont le plus appréciés et d'émettre des propositions d'amélioration. Les personnes interrogées ont été choisies selon les critères de sexe, d'âge et de lieu de résidence. Nous avons retranscrit l'ensemble de leurs réponses, que nous avons analysées par thématique.
- Phase 3 : Nous avons réalisé un focus group, qui a réuni un total de douze clients du BHV MARAIS âgés de 22 à 48 ans et habitant la région parisienne (*cf. annexe 3*). Ils ont comparé leur expérience et leurs motivations d'achat dans le grand magasin. Les travaux ont été enregistrés et synthétisés par écrit.
- Phase 4. Nous avons analysé différentes sources secondaires traitant des stratégies d'élargissement de la clientèle du grand magasin : interviews publiées d'employées du magasin, d'experts en tourisme parisien, articles issus de la presse professionnelle, qui s'est révélée abondante du fait du récent repositionnement du BHV MARAIS.

2.2. L'interprétation des données

Nous avons lu et relu le contenu des transcriptions des interviews des managers, des réactions des clients étrangers, et du focus group pour nous en imprégner et repérer les énoncés clefs abordés et notamment les séquences verbales qui leur étaient rattachées (Giannelloni et Vernet, 2001).

Nous avons ensuite procédé à un codage ouvert des textes ligne par ligne, puis à un codage sélectif basé sur les catégories identifiées dans la littérature et sur celles qui ont émergé des entretiens (Urquhart, 2013, Dumez 2012). Dans une seconde phase, nous avons analysé les liens entre les catégories sélectionnées pour construire des modèles de raisonnement couvrant le lien entre l'augmentation de la clientèle touristique et le développement d'un grand magasin de centre-ville. Ces modèles ont été obtenus grâce à un va et vient constant (Glaser et Strauss, 1967) entre début de modélisation et entretiens. Nous les avons ensuite triangulés avec la synthèse des données secondaires recueillies à l'issue de la quatrième phase de collecte des données, ce qui nous a permis de compenser les faiblesses de chaque phase par les forces d'une autre (Jick, 1979), et d'accroître ainsi la crédibilité de nos résultats. Chacun des deux chercheurs a interprété les données de façon indépendante. Lorsque des différences étaient perçues, nous redéployions le processus afin de parvenir à un consensus et de renforcer la fiabilité et la validité du modèle.

Ce travail de codage théorique (Glaser, 1992) nous a permis d'identifier des conditions causales et contextuelles, des actions et interactions des acteurs et finalement des conséquences que nous esquissons ici et détaillons ensuite dans la partie consacrée aux résultats. Les conditions causales sont essentiellement la croissance mondiale du tourisme. Les actions sont celles des managers d'un grand magasin de centre-ville qui s'attachent à accroître l'attractivité de leur lieu de vie et de vente auprès de la clientèle touristique tout en veillant à ne pas perdre la clientèle traditionnelle locale. Ces managers choisissent un positionnement qui privilégie le style de vie local pour chacune des deux typologies de clientèles et développent une stratégie de communication internationale et omni-canal. De nouvelles interactions se produisent alors entre les clients internationaux et les employés du grand magasin. Ces derniers peuvent contribuer à la qualité de l'accueil de la clientèle touristique mais aussi se trouver en difficulté pour communiquer avec elle.

Les conséquences que nous cherchons à identifier, du développement de la clientèle internationale semblent indiquer une évolution vers un positionnement et une offre de services premium et omni-canal qui ne doit pas rebuter la clientèle traditionnelle locale intéressée par l'univers de la maison et des produits accessibles en terme de tarif. En terme de management, émergent surtout des besoins nouveaux de formation et d'accompagnement des employés à cette évolution.

Afin d'améliorer notre compréhension du modèle, nous avons confronté les propositions issues de notre revue de la littérature avec les résultats de la triangulation des données provenant des sources secondaires, des interviews des managers et des perceptions des clients. La triangulation des données a accru la validité des informations collectées et nous avons ainsi pu confirmer et enrichir nos conclusions.

3. Le cas BHV MARAIS.

LE BHV MARAIS cultive un attachement fort avec les Parisiens. Créé en 1855 par l'ex quincaillier lyonnais Xavier Ruel et propriété actuelle du Groupe Galeries Lafayette (G.L.), il est implanté juste en face de l'Hôtel de Ville de Paris, au cœur de la région parisienne qui accueille des millions de touristes. Référent dans les secteurs du bricolage et de la maison, il propose une offre très française et promet l'art de vivre à la française. Mais il n'est pas connu à l'étranger comme étant un grand magasin parisien. Sa clientèle étrangère n'est pas la clientèle historique du

BHV MARAIS et ne représente qu'environ 13% du chiffre d'affaires contre plus de 50% aux G.L. ou au Printemps. Les managers de l'enseigne ont l'objectif de conquérir cette clientèle plus lointaine qui constitue un relais de croissance non négligeable à l'heure où la consommation des Français tourne au ralenti. Ils s'emploient à valoriser la relation client, à proposer un mix de localisation, d'architecture, de décoration et d'enchantement attractif et déploient une stratégie adaptée à chaque typologie de clientèle.

3.1. Valoriser la relation client dans un environnement très concurrentiel

En plus de la concurrence directe des trois autres grands magasins (*cf. tableau 1*) qui sont connus à l'étranger comme étant des grands magasins parisiens, des spécialistes comme Darty, FNAC, Boulanger ou Cultura sur les loisirs créatifs concurrencent chacun dans leur secteur indirectement LE BHV MARAIS.

Tableau 1. Les grands magasins parisiens

Enseigne	Galleries Lafayette Haussmann	Printemps Haussmann	Bon Marché	LE BHV MARAIS
Date de création	1895	1865	1852	1855
Nombre de visiteurs / jour	100000	50000	n.c.	25000
Chiffre d'affaires / an / €1000	3 500 000	1 500 000	400000	350 000
Surface de vente en m2	70000	52000	32000	45000
Taux de clientèle étrangère	67	50	35	13

Sources principales : Atelier Parisien d'Urbanisme et grands magasins

Pour Denise Rubino, Directrice du Marketing opérationnel et Service Clients du magasin, « *il n'y aura pas d'autre grand magasin à Paris. La vraie pression de nouveaux entrants pourra être celle de grands magasins virtuels. Mais actuellement, à l'exception de celui du Selfridge de Londres, les sites des grands magasins manquent encore de praticité. Et la Samaritaine deviendra un grand centre commercial qui n'aura pas l'esprit d'un grand magasin, dont l'exploitation est très coûteuse* ».

Les grands magasins des autres capitales à travers le monde sont également des concurrents indirects, mais plus éloignés géographiquement et en terme de concept. Harrods ne propose, par exemple, ni bricolage, ni 'blanc' et ne communique pas sur la qualité de sa relation client, contrairement au BHV MARAIS. Pour Madame Laurence Heiz qui y a travaillé, ainsi qu'aux G.L., « *la relation client est plus forte et plus authentique au BHV Marais. Ce n'est pas l'Asiatique avec son appareil photo qui veut prendre 3 clichés et qui s'en va en courant. Les gens viennent sur une démarche personnelle, voient, découvrent, se font plaisir, passent du temps. Je suis convaincue que si je mesurais le temps de visite aux Galeries et au BHV, il n'est pas du tout le même. Je pense que chez nous, ils vont passer facilement du temps, ou en tout cas le temps ne passe pas de la même façon* ». Quant aux risques liés à la délinquance quotidienne, « *nos touristes ne sont pas pourchassés parce qu'ils ne portent pas de sacs Vuitton, Dior ou Lancel* »

précise Madame Denise Rubino. A l'inverse des autres grands magasins qui proposent une offre de luxe. Car malgré la présence renforcée de policiers en civil, la clientèle, notamment chinoise, qui s'y déplace est davantage exposée à ces risques. Par ailleurs, les actes terroristes commis à Paris ont peu affecté le tourisme individuel et le tourisme d'affaires, donc les résultats et l'attractivité du BHV MARAIS.

3.2. Proposer un mix attractif de localisation, architecture, décoration et enchantement

Accessible directement par la ligne du métro qui dessert les Champs Elysées, le Louvre et l'Hôtel de Ville, LE BHV MARAIS est situé au centre de Paris dans le quartier du Marais où une importante communauté juive s'installa à la fin du XIXème siècle. A partir des années 1980, la communauté gay a investis massivement le quartier avec ses bars aux drapeaux arc-en-ciel, ses boutiques de sous-vêtements sexy, et lui a donné des couleurs du divertissement. Ensuite ont débarqué les galeries d'art, aujourd'hui, le Marais vit la mode au quotidien, beaucoup plus que les Champs-Élysées ou l'avenue Montaigne. Les dynamiques commerciales et patrimoniales interagissent dans ce quartier devenu le plus touristique de Paris.

Afin de capitaliser sur cet avantage, Alexandre Liot, le Directeur du BHV MARAIS souhaite que le consommateur poursuive dans le grand magasin « *sa promenade dans le Marais en ayant la possibilité de déambuler en liberté dans des espaces très aérés pour voir les produits. Qu'il y vienne pour vivre une ambiance et des animations, sentir des odeurs, s'étonner, toucher, participer, découvrir un lieu de vie et pas seulement de commerce, et devenir acteur* ».

Non standardisée, l'offre du grand magasin est montée en gamme avec plus de soixante nouvelles marques tout en conservant son propre label 'Absolument Maison' afin de « *donner au plus grand nombre l'accessibilité aux produits premium à côté des objets plus quotidiens* » (Alexandre Liot). La digitalisation du grand magasin commencera par le futur lancement d'un site marchand. Pour accompagner le repositionnement, le choix des communicants s'est porté sur de vrais influenceurs et sur l'utilisation des codes des réseaux sociaux : « *J'ai 3 bonnes raisons d'aller au BHV Marais : le style, le style et puis le style aussi #tropdestyle #lebhvmarais* ». « *LE BHV MARAIS, c'est un peu mon antirides à moi #cafaitdubien* ». Certaines campagnes ont été déclinées aussi à l'international.

Les clients semble apprécier, comme Et Khélifa, qui ajoute : « *pour acheter des vêtements, il y a un BHV MARAIS hommes. J'ai apprécié la disponibilité des produits et le fait de savoir que je pouvais tout trouver sur le même lieu de vente. J'ai du mal à me repérer dans les grands magasins. Au BHV Hommes, les thématiques étaient bien signalées sur les trois niveaux. J'y suis allé pendant Roland Garros, il y avait une ambiance un peu particulière avec la retransmission des matchs dans la cour bleue. Je ne suis pas très tennis mais les personnes s'arrêtent dans le magasin et devant l'entrée du magasin. Cela crée un intérêt particulier avec la possibilité de prendre un café, de se poser* ». Les stands de marques qui rappellent des petits ateliers, le choix des architectes d'intérieur d'opter pour du parquet en chêne, de la pierre naturelle et des carreaux en ciment, ont également contribué à la théâtralisation du grand magasin qui a pour objectif d'attirer autant la clientèle parisienne que les touristes. Pour Marc, « *il faut que le BHV continue à rester l'endroit où aller lorsque l'on cherche une référence. Le BHV est le paradis des bricoleurs ; également pour l'aménagement de la maison, peut être un peu moins pour l'ameublement. Je pense qu'ils sont un peu trop design, chers. S'ils veulent conserver le*

département meubles et fournitures, je pense qu'il faut qu'ils se mettent un peu plus à la portée du francilien. Après, c'est sûr qu'au niveau bricolage et tout, là dessus, il faut qu'ils continuent à garder le bazar. Par contre, ce qui manque c'est qu'avant je trouvais tout le temps plein de publicité dans le métro et dans le RER. Je n'en vois quasiment plus pour le BHV. Ca manque de communication. Il faudrait aussi faire des journées, des coups d'éclat pour attirer le touriste proche, pour ramener le parisien dans les lieux, pour que le parisien se réapproprie le lieu »

3.3. Valoriser l'âme du magasin auprès de la clientèle locale.

Le repositionnement a été bien accueilli par la clientèle locale. La typologie de celle-ci varie beaucoup en fonction des heures de la journée. Habitant le quartier ou la ville de Paris, le client du matin est plus âgé, plus traditionnel et a le plus gros panier moyen d'achat. Il bénéficie d'un programme de fidélité transactionnel et de plusieurs services ('Achats mains libres', livraison à domicile, une heure de parking gratuite, des retouches simples gratuites, etc.). Plus jeune, le client de l'après-midi et du week-end est plus demandeur d'animations dans le magasin - notamment de participation à des ateliers de cuisine - que de services. S'ajoutent les employés qui travaillent dans les entreprises avoisinantes et à la Mairie de Paris et qui fréquentent le grand magasin au moment du déjeuner. Selon Le Mauff (2012), *« les clients y apprécient le calme, l'emplacement, les marques françaises plus originales que dans les autres grands magasins, et les prix plus abordables »*.

Mais une caissière, habituée du BHV MARAIS affirme que *« certains Parisiens ou Franciliens déplorent aussi des changements comme l'implantation de nouvelles marques visant à en faire un magasin pour les touristes, comme les GL »*. Ce que confirme Marjorie (une cliente) : *« il devient un petit GL. Alors qu'avant, il y avait un peu plus de proximité, de contact avec le vendeur. Et il y a plus de luxe maintenant. »* C'est pour ne pas les décevoir, les fidéliser et pour se différencier des concurrents qui se sont recentrés sur une offre mode, parfumerie, accessoires et un peu de papeterie, que les responsables du BHV MARAIS ont choisi de rester un magasin multi spécialiste. Le BHV comprend la mode, la maison – dont le bricolage et ses ateliers d'initiation, le luminaire, les arts culinaires, etc. - ainsi qu'un espace complet (étage culturel) dédié aux arts créatifs, aux beaux-arts et à la librairie. Cette dernière propose des rendez-vous thématiques réguliers (rencontres BD, actualité théâtrale, etc.) autour de tables de consultation et de fauteuils disposés le long de l'allée centrale. Isabelle témoigne : *« l'on y trouve une grande variété de produits. Il m'est arrivé d'en trouver que je ne voyais pas ailleurs qu'au BHV. Lorsque j'y suis allée il y avait encore beaucoup de vendeurs sur place. Je ne cherchais pas trop parce que les produits étaient bien présentés. »*

3.4. Faire du BHV MARAIS une attraction touristique.

Pour la Directrice du département tourisme de l'OTCP, *« Grâce au Marais, à Notre-Dame, à l'Hôtel de ville, LE BHV MARAIS est de plus en plus touristique. C'est un magasin de proximité et c'est son avantage. De plus en plus de touristes y vont. Mais il ne bénéficie pas encore de la notoriété de ses concurrents »*. Les Américains représentent la première nationalité des clients étrangers au BHV MARAIS, alors que les clients chinois arrivent après, devant les Japonais et les clients du Moyen Orient. Ces derniers sont surreprésentés chez les concurrents directs parce qu'ils sont directement rattachés aux tours opérateurs et au tourisme de masse. Le comportement d'achat différant selon la nationalité, la segmentation de la clientèle étrangère se fait via ce

critère, non pas selon l'âge ou le niveau des dépenses comme pour la clientèle de proximité. De nombreux résidents étrangers font leurs courses au BHV MARAIS. Venus travailler un, deux ou trois ans en France, ils ont envie de se meubler à la française, de vivre à la française, de connaître les astuces pour vivre à Paris. Pour Madame Rubino, Directrice du Marketing opérationnel et Service Clients du magasin, « *le grand magasin devient une attraction touristique lorsque l'on propose l'offre que le touriste attend dans un agréable et sympathique lieu de vie avec une petite touche à la française* ». En plus des touristes individuels qu'il souhaite continuer à attirer, LE BHV MARAIS cible les petits groupes et les hôtes de marque ('V.I.P.') en développant la qualité de l'accueil et un marketing d'envergure.

Améliorer la qualité de l'accueil de la clientèle étrangère

Les employés sont encouragés à développer leurs compétences relationnelles. Les salariés parlant l'anglais, l'italien, l'allemand ou l'espagnol le signalent par un badge aux clients. Les employés non-polyglottes peuvent bénéficier de formations linguistiques et interculturelles. Une structure dédiée a parallèlement été mise en place. Elle intègre deux chefs de marchés et un service d'accueil. Les chefs de marchés ont pour principal objectif d'attirer les petits groupes et V.I.P. des clientèles asiatique et anglophone ciblées au travers de contrats avec des tours opérateurs. Un salon de détente dédié est à leur disposition au 2^{ème} étage avec la détaxe et le change d'argent. Ainsi qu'un service de conciergerie au rez-de-chaussée du magasin où l'on peut réserver un taxi ou une chambre d'hôtel. Si le client étranger opte pour le service achats mains libres, il sera livré dans la journée à son hôtel. Une politique marketing adaptée soutient ces efforts d'accueil et de service.

Développer un marketing d'envergure

Le site 'vitrine' bilingue anglais français du BHV MARAIS met en valeur l'histoire et l'ancrage du magasin dans le quartier du Marais, ainsi que le style de vie à la française qu'il souhaite incarner. Ce positionnement est relayé en magasin avec un assortiment essentiellement composé de produits locaux, avec quelques exceptions. A la librairie par exemple, on trouve les linéaires 'Art de vivre à la française' en langue anglaise et 'littérature étrangère'. En lien avec de nouvelles tendances de consommation, quarante marques britanniques sont référencées dans les rayons maison et mode du magasin. Et les touristes étrangers bénéficient, comme chez les concurrents directs d'ailleurs, d'une réduction de 10 % sur tous les articles, cumulable pour les résidents hors Union Européenne avec une détaxe de 12 %. Ce qu'ils apprécient, d'après les résultats de notre enquête, à l'instar de la variété de l'assortiment. Mais certains aimeraient que ces réductions soient directement calculées aux caisses - sans passer par cet espace dédié - afin de gagner du temps. Beaucoup apprécieraient également un plus grand choix de marques de luxe mondiales.

Pour accroître la visibilité du grand magasin, les responsables du BHV Marais ont déployé à Paris des campagnes taxis et bus 'open tour', ainsi que des panneaux d'affichage pour communiquer sur le style de vie français, les événements et les soldes qui peuvent attirer les touristes. Ces campagnes s'ajoutent aux 'newletters' expédiées hebdomadairement aux ambassades et hôtels partenaires, ainsi qu'aux insertions publicitaires et rédactionnelles qui paraissent dans 'Greater Paris' et dans 'Where'. Grâce au partenariat développé avec l'ambassade des Etats Unis, les Américains résidant à Paris sont invités à prendre un goûter sur la terrasse du magasin pour fêter 'l'Independance Day'. Le BHV fête également la 'Golden week' chinoise et la

‘Green Saint Patrick’ pendant laquelle les Irlandais de Paris viennent s’amuser dans la cour bleue du grand magasin. Adhérent à l’Office du Tourisme et des Congrès de Paris et présent dans ses brochures le BHV MARAIS est également partenaire de voyages-sncf.com.

A l’étranger, le grand magasin a communiqué pour la première fois deux mois de suite en 2015 avec une campagne digitale sur le site internet de ‘Time Out US & UK’, initiative qui a contribué à accroître la fréquentation anglo-saxonne. Le BHV MARAIS se focalise en 2016 sur sa deuxième cible en investissant les réseaux sociaux chinois.

Le déploiement de cette stratégie d’internationalisation avec un positionnement différencié et adapté à chaque type de clientèle a permis au BHV MARAIS, qui avait perdu pendant plusieurs années de l’argent, de retrouver en 2015 de la croissance en termes de chiffre d’affaires (+ 6%) et de résultat opérationnel. Pour capitaliser sur ses nouvelles compétences, LE BHV MARAIS a aussi programmé l’ouverture d’un nouveau point de vente à Dubaï.

Le positionnement du BHV qui résulte de notre étude du cas concerne tous les facteurs clés du succès d’un grand magasin de centre-ville identifiés par les auteurs analysés, qui considèrent notamment la clientèle touristique.

Mais notre recherche met aussi en avant et privilégie l’authenticité du style de vie typiquement local comme facteur essentiel de positionnement par rapport à chacun des deux segments de clientèle.

L’exploitation des ressources culturelles et le choix d’un positionnement ‘local’ représentent ainsi de véritables avantages concurrentiels pour un grand magasin de centre-ville.

Développer sa clientèle touristique conduit un grand magasin de centre-ville à répondre aux demandes concomitantes de globalisation et de typicités locales (Spender and Grevesen, 1999). Ses managers doivent s’attaquer à bien définir l’identité du grand magasin, son positionnement ‘local’ et la diversité de son offre. S’ils mettent en valeur les savoir-faire locaux auprès des clientèles touristiques et de proximité, ils internationalisent parallèlement l’offre de produits de mode, d’accessoires et de produits culturels, ainsi que leur politique de distribution et de communication omni-canal.

4. Conclusion, implications managériales et limites

L’essor du tourisme mondial conforte le statut de « monument » touristique des grands magasins de centre ville et leur attractivité auprès de la clientèle internationale sensible à l’histoire, à l’architecture et à l’ambiance de ces points de vente qui se muent en lieux de vie. Confrontés à un contexte concurrentiel international et multi-canal croissant, leurs responsables doivent s’inspirer des facteurs clés de succès identifiés pour développer de nouvelles orientations stratégiques et opérationnelles, et consolider leurs avantages compétitifs.

Si notre recherche confirme en grande partie la littérature sur les facteurs clés du succès d’un grand magasin de centre-ville auprès de la clientèle touristique, elle apporte également des résultats, non repérés jusqu’à présent par la littérature, qui permettent de dégager de nouvelles implications managériales d’ordre stratégique et marketing.

Pour bénéficier de l’essor du tourisme mondial, les managers d’un grand magasin de centre-ville s’inscrivent dans une perspective de développement global/local en développant leur propre positionnement, leurs compétences, leur savoir-faire, leurs alliances, en collaborant avec les

autorités locales. Si le grand magasin de centre-ville qui souhaite développer sa clientèle touristique doit favoriser le développement d'une stratégie de valorisation du style de vie local, cela ne le dispense pas d'un travail d'élargissement de son offre à des produits de modes, des accessoires et des produits culturels recherchés par une clientèle touristique avide d'authenticité mais également attirée par des produits connus et diffusés internationalement.

Les limites de notre travail sont multiples. Le nombre des managers interviewés pourrait être augmenté, et la plupart d'entre eux appartiennent à la même entreprise. Il conviendrait également de comparer les résultats de notre analyse du cas BHV MARAIS avec ceux de l'étude d'autres grands magasins de centre-ville, français et étrangers, afin de généraliser les résultats de notre recherche (Yin, 2009).

Références (à vérifier)

Antéblian B., Filser M. et Roederer C. (2013) – L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de la littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 28, n°3, p. 84-113.

Audry J.-M. (2007), *La fermeture de la Samaritaine et son impact sur le quartier environnant*, Paris: APUR .

Caracalla J. P. (1989), *Le Roman du Printemps. Histoire d'un grand magasin*, ED. Denoël

Chaney D. (1996), Le grand magasin comme forme culturelle, *Réseaux*, vol. 14, n° 80, p. 81-9

Chapuis A. et Jacquot S. (2014), Le touriste, le migrant et la fable cosmopolite, *Hommes et migrations*, 1308, mis en ligne le 1 octobre, consulté le 16 juillet 2015. URL : <http://hommesmigrations.revues.org/2999>

Chen CF et Chen FS (2010), Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioural intentions for heritage tourists, *Tourism Management*, 31 (1): 29-35.

Clarke A. (1997), *The Shopping Experience*, Londres: Sage.

Coles T. (1999), Department stores as Innovations in Retail Marketing : Some Observations on Marketing Practice and Perception in Wilhelmine, *Journal of Macromarketing*, Vol. 19, n° 34, p. 34-47

Dallen J. T. (2005), *Shopping Tourism, Retailing and Leisure*, Channel View Publications.

Germes M. (2007), Expériences vécues et espaces du shopping dans l'agglomération bordelaise. Thèse de doctorat en géographie humaine, soutenue le 14 décembre. Bordeaux : Université Bordeaux 3 – CNRS Ades UMR 5185.

Giannelloni J.L. et Vernet E. (2001), *Etudes de marche*, Vuibert, Paris

Glaser B. (1992), *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine de Gruyter

Hosany S et Gilbert D (2010), Measuring tourists' emotional experiences toward hedonic holiday destinations, *Journal of Travel Research*, 49 (4): 513-526

Hsieh S., O'Leary J. and Morrison A. (1992), Segmenting the international travel market by activity, *Tourism Management*, Vol. 13, N° 2, pp. 209-223

JICK T. D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action",

Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, pp. 602-611
La Ville, I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? , *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 3, p. 73 – 99.*

Mak B.L.M., Tsang N.K.F., Cheung I.C.Y. (1998), Taiwanese tourists' shopping preferences, *Journal of Vacation Marketing*, vol. 5(2), p. 190-198.

Martely S. (2013), Le tourisme, un objet géopolitique, *Revue internationale et stratégique*, 2/90, p. 57-69.

Mérenne - Schoumaker B. (2001), *Commerce de détail, loisirs et tourisme: vers un renforcement des liens ?* Hommes et Terres du Nord / 2

Mc Goldrick P.J. and Ho S.S.L. (1992) International positioning: Japanese department stores in Hong-Kong, *European Journal of Marketing*, vol 26, n° 8-9. pp. 61-73.

Miller, D. and Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal - Incremental approaches, *Academy of Management Journal*, 25 (4), 867-892.

Morgan W. L. & Pritchard A. (1998), *Tourism, Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*, Wiley

Moscatello L. et Morard-Rebuffet A. (2013), Les enjeux sécuritaires liés au tourisme, *Revue internationale et stratégique*, 2/90, p. 107-115.

Pasdermajina H. (1954), *The Department store: Its origins, evolution, and economics*, Londres : Newman Books.

Ritzer G. (2005), *Revolutionizing the means of consumption: Enchanting a disenchanted world*, 2nd ed. Londres : Sage publications.

Savall H. et Zardet V. (1997). Vers la « pensée en action » stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie-propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion, *Management international*, 2 (1), pp. 77-96.

Simpson E. et Thorpe D. (1996), A conceptuel model of strategic consideration for international retail expansion, dans Akehurst G. et Alexander N. (Ed.), *The internationalisation of Retailing*, Frank Cass, Londres, pp. 57-96

Spender J.C. and Grevesen W. (1999), The multinational enterprise as a loosely coupled system: the global integration – local responsiveness dilemma, *Managerial Finance*, Vol. 25 N° 2, pp. 63-81

Urquhart C. (2013), *Grounded Theory for Qualitative Research: a Practical Guide*, Sage publications

Vanheems R. (2009) - Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ?, *Décisions Marketing*, Volume 55, p.41-52.

Wallace D. W., Giese J. L. et Johnson J. L. (2004) - Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, Volume 80, p.249-63.

Wernicke J. (1907), *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*. Jena, Germany: Gustav Fischer (2ème ed., 1922).

Williams D. (1991), Differential firm advantages and retailer internationalization, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19, N° 4.

Annexe 1 : Le parcours professionnel d'Alexandre Liot, Directeur du BHV MARAIS.

Année	Fonction
1996	Entre en alternance dans le Groupe G.L.
1996-2012	Responsable de département de plusieurs magasins du Groupe
2012	Directeur des ventes du BHV MARAIS
2013	Directeur Général du BHV MARAIS

Source : BFM Business

Annexe 2 : Guide d'entretien utilisé auprès des touristes étrangers

- 1) Where are you from?
- 2) How long are you staying in Paris?
- 3) Why do you shop in department stores instead of street stores?
- 4) Why did you come to Le BHV Marais?
- 5) In which department store did you buy today?
- 6) Did you enjoy your visit today?
- 7) What did you appreciate the most?
- 8) Is there anything you would like to improve?
- 9) Would you recommend Le BHV Marais?

Annexe 3 : Profils des consommateurs locaux participants au focus group.

Prénom	Sexe	Age	Lieu de vie	CSP	Familiarité avec grand magasin
Marc	M	27	93	Moyenne	Faible
Khélifa	M	37	75	Moyenne	Moyenne
Malick	M	30	75	CSP+	Moyenne
Damien	M	38	75	CSP+	Moyenne
Isabelle	F	48	75	Gestionnaire	Elevée
Marjorie	F	31	77	Etudiante	Elevée
Mahamane	M	40	95	Moyenne	Moyenne
Julien	M	32	75	CSP+	Moyenne
Nami	F	33	75	Etudiante	Elevée
Saïf	M	22	91	Etudiant	Moyenne
Fatou	F	22	93	CSP +	Elevée
Ayman	M	24	94	Moyenne	Elevée
Danielle	F	22	77	Etudiante	Faible