

Louvain School of Management

Revisiter le Business Model et la valeur perçue d'une enseigne éphémère

Etude de cas unique sur un restaurant éphémère

Auteur : Vincent Vandemeulebroucke
Promotrices : Madame Caroline Ducarroz et Madame Amélie Jacquemin
Année académique 2019-2020
Master [120] en Sciences de Gestion à finalité spécial

Résumé

En marketing, il est essentiel de comprendre les enjeux de notre environnement afin de délivrer « le **bon** produit au **bon endroit**, au **bon** prix et au **bon** moment ».

Suivant cette logique, certains dirigeants d'entreprises exploitent l'opportunité d'affaires découlant des enseignes éphémères pour accroître les ventes tout en limitant les risques. L'un des objectifs du présent travail de recherche sera d'analyser les enseignes éphémères et de voir comment le concept permet de revisiter le Business Model de l'entreprise. Sur base de points de départ clairement identifiables, nous décèlerons une innovation de la logique d'affaires.

Les entrepreneurs profitent de l'offre limitée dans le temps pour attirer la curiosité des consommateurs. Ces derniers semblent percevoir l'offre au de-là de sa valeur d'usage ou d'échange.

L'approche d'un restaurant éphémère, confrontée à des construits théoriques, des regards d'experts en management, de restaurateurs et de consommateurs, amène à conforter l'intérêt d'un Business Model et à mettre en évidence la plus-value perçue comme un atout spécifique de ce type de modèle d'entreprise

La confrontation entre les théories et les données recueillies permettra de comprendre la logique de création de valeur, mais aussi la perception des consommateurs.

A la fin de l'analyse, des réponses seront apportées aux trois sous-questions de la recherche :

- *L'éphémère permet-il de revisiter le Business Model d'un restaurant à l'aide du BMC ?*
- *Qu'est-ce que la création de valeur dans un modèle d'affaires éphémère ?*
- *Comment se décline la valeur perçue pour les clients dans un modèle d'affaires éphémère ?*

En conclusion, une position claire se rapportera à la problématique, ainsi qu'aux contributions théoriques et managériales.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de nombreuses personnes à qui je voudrais témoigner ma gratitude.

Mes premiers remerciements se portent naturellement vers Madame Ducarroz et Madame Jacquemin, mes deux promotrices, qui m'ont grandement aidé dans l'encadrement de ce mémoire, avec leur bienveillance et leur disponibilité, ainsi que leurs précieux conseils permettant la rédaction de ce travail de recherche.

En deuxième lieu, je tiens à remercier chaleureusement Madame Janine Blampain pour l'accompagnement et le soutien régulier qu'elle m'a offert. Une dame à la générosité sans pareille.

Ce mémoire étant l'aboutissement d'un parcours étudiantin qui m'a vu mûrir tout au long de ce cheminement, je tiens particulièrement à remercier mes parents, mes proches et Anne-Charlotte pour leur contribution dans les relectures et leur soutien inconditionnel dans mes projets académiques et entrepreneuriaux.

Merci également aux différents répondants pour leur disponibilité et les entrevues qui ont enrichi ce travail.

Pour finir, je remercie mes amis, dont Aurore, Coline, Léa, Justine, Jade, Zoé, Arnaud, Ben, Jean, Max, Mathias, Renaud, Robin, Simon, Théo et encore plein d'autres, qui m'ont soutenu régulièrement tout au long de mon parcours.

Table des matières

Introduction.....	1
Problématique.....	2
Partie I. Revue de la Littérature.....	3
1. L'entrepreneuriat, un courant de pensées dynamique et multidisciplinaire, répandant à un environnement économique en évolution.....	4
2. Le Business Model, un concept de gestion aux multiples facettes	7
2.1. Le Business Model Canvas (BMC), l'outil de conception du Business Model le plus utilisé en séminaire	10
2.1.1. La proposition de valeur	11
2.1.2. Le marché cible (Segments de clientèle)	12
2.1.3. Les canaux de distribution	12
2.1.4. La relation client.....	13
2.1.5. Les ressources clés.....	13
2.1.6. Les activités clés.....	13
2.1.7. Les partenaires clés	14
2.1.8. La structure de coûts.....	14
2.1.9. Le flux de revenus.....	14
2.2. L'innovation au sein des BM, une logique de création de valeur qui part d'un épiscetre clairement identifiable	16
2.2.1. L'innovation axée sur les ressources (resource-driven)	17
2.2.2. L'innovation guidée par l'offre (offer-driven)	18
2.2.3. L'innovation basée sur les besoins des consommateurs (customer-driven)	19
2.2.4. L'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers (finance-driven).....	19
3. La valeur, l'élément central de tous les Business Models.....	22
3.1. La création de valeur, l'un des plus grands défis actuels des managers	23
3.2. La valeur distribuée, une phase clé qui nécessite une collaboration essentielle entre les entreprises et leurs clients.....	24
3.3. La valeur capturée par l'entreprise, une relation entre consommateur et entreprise	24
3.4. Les différentes formes de valeur perçue en fonction du point de vue.....	25
3.4.1. La valeur du point de vue de l'investisseur et du porteur de projet.....	25
3.4.2. La valeur du point de vue du consommateur.....	25
4. Les enseignes éphémères, un nouveau point de distribution	29
4.1. L'enseigne est avant tout un point de vente physique.....	29
4.1.1. Les quatre défis des points de vente physiques.....	30
4.1.2. Les cinq atouts des points de vente physiques	31
4.2. L'enseigne éphémère, l'une des réponses possibles à l'évolution des enseignes physiques	34
4.2.1. Les différentes dimensions de l'enseigne éphémère.....	34
4.2.1.1. Une dimension temporelle.....	34
4.2.1.2. Une dimension spatiale.....	35
4.2.1.3. Une dimension expérientielle.....	35
4.2.1.4. Une dimension marketing stratégique.....	37
4.2.2. Les autres concepts temporellement opposés	39
4.3. Les restaurants éphémères, une source de création d'expérience et de valeur ?	40
5. Les questions et propositions de recherches issues de la Revue de Littérature ...	42
5.1. Premier constat	42
5.2. Deuxième constat	43
5.3. Troisième constat	43
Partie II. Partie empirique.....	45
1. Méthodologie.....	45
1.1. Terrain de recherche.....	45

1.2.	Méthode de collecte de données.....	46
1.2.1.	Les experts.....	47
1.2.2.	Les restaurateurs.....	47
1.2.3.	Les consommateurs.....	47
1.3.	Méthode d'analyse de données.....	48
2.	Présentation des résultats de la recherche	50
2.1.	Les experts.....	50
2.1.1.	Des profils d'expertises dans des domaines complémentaires lors du lancement d'une idée d'affaires.....	50
2.1.2.	Les modèles d'affaires une étape obligatoire qui deviendrait gage de réussite ?	50
2.1.3.	L'éphémère et son approche commerciale	52
2.1.3.1.	Exemples et expériences liées aux enseignes éphémères.....	52
2.1.3.2.	L'éphémère, un concept à plusieurs dimensions	54
2.1.3.3.	Les points d'attention lorsqu'on se lance dans l'éphémère	56
2.1.3.4.	L'éphémère, une innovation aux différentes facettes	58
2.1.4.	La proposition de valeur	59
2.2.	Les restaurateurs.....	60
2.2.1.	Des profils issus du secteur de l'événementiel à travers leur profession de traiteur	61
2.2.2.	L'éphémère, une opportunité professionnelle d'affaires	61
2.2.2.1.	Remarques.....	64
2.2.2.2.	Par rapport aux différentes dimensions de l'éphémère	65
2.2.3.	Les modèles d'affaires des restaurants éphémères, une réflexion implicite	66
2.2.4.	Quelle perception de l'avenir du concept ?	69
2.3.	Les consommateurs.....	70
2.3.1.	Des profils variés de consommateurs.....	70
2.3.2.	La perception du restaurant éphémère	72
2.3.3.	La valeur perçue (en termes de valeur d'usage).....	76
3.	Analyse des résultats de la recherche.....	78
3.1.	Les différentes dimensions de l'éphémère.....	78
3.1.1.	La dimension temporelle	78
3.1.2.	La dimension spatiale	79
3.1.3.	La dimension expérientielle	79
3.1.4.	La dimension marketing stratégique	80
3.2.	Les Business Models éphémères.....	81
3.2.1.	L'éphémère, une opportunité qui mène à une logique d'affaires.....	81
3.2.2.	L'éphémère, une opportunité qui mène à une logique d'affaires.....	82
3.2.3.	L'éphémère à travers le BMC	82
3.2.3.1.	La proposition de valeur	83
3.2.3.2.	Les ressources clés.....	84
3.3.	Les innovations des Business Models qui découlent de l'éphémère	84
3.3.1.	L'innovation axée sur les ressources.....	85
3.3.2.	L'innovation guidée par l'offre	86
3.3.3.	L'innovation basée sur les besoins des consommateurs.....	86
3.3.4.	L'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers	87
3.4.	La valeur perçue dans les enseignes éphémères.....	87
4.	Discussion autour de la problématique	89
4.1.	L'éphémère peut-il revisiter le Business Model d'un restaurant à l'aide du BMC ?	89
4.2.	Qu'est-ce que la création de valeur dans un modèle d'affaires éphémères ?	91
4.3.	Comment se décline la valeur perçue pour les clients dans un modèle d'affaires éphémère ?	93
5.	Conclusion générale	95
5.1.	Contributions.....	96
5.1.1.	Contributions théoriques et perspectives de recherche.....	96
5.1.2.	Contributions managériales	97
5.2.	Limites de la recherche.....	97
	Bibliographie consultée et traitée :.....	99

Annexes :	115
Annexe 1 - Le Business Model Canvas	115
Annexe 2 - Guide d'entretien Expert	116
Annexe 3 - Guide d'entretien Restaurateur.....	126
Annexe 4 - Guide d'entretien Consommateur	135
Annexe 5 - Informations complémentaires sur les profils des experts	140
Annexe 6 - Informations complémentaires sur les profils des restaurateurs	142
Annexe 7 - BMC de R1 sur base des entretiens R1 et R2.....	143
Annexe 8 - Informations complémentaires sur les habitudes de fréquentation en restaurant des consommateurs interrogés.....	149

Introduction

William Shakespeare a écrit : « *Il y a une marée dans les affaires des hommes ; prise dans son flux elle porte au succès. Mais si l'on manque sa chance, le grand voyage de la vie s'échoue misérablement sur le sable. Or aujourd'hui, nous sommes à marée haute. Prenons le flot tant qu'il est favorable ou tout ce que l'on a risqué sera perdu.* »

Dans une société où le temps devient de l'argent, nous constatons quotidiennement que le premier vient à nous manquer. Avec la crise actuelle que nous traversons, les enjeux économiques et sociétaux futurs sont continuellement l'objet de réflexions et discussions des politiques et des générations à venir. Il devient impératif de se poser les bonnes questions pour espérer préparer le monde de demain.

En 2015, à une conférence TED à Vancouver, Bill Gross¹ présenta une enquête menée auprès de 100 entreprises internes et 100 entreprises externes à l'Idea Lab. Il étudia les facteurs de succès d'une start-up. Alors que l'on pourrait penser que les sources de financement, la modélisation du projet, l'aspect novateur de l'idée ou encore la qualité de l'équipe pourraient expliquer l'ascension d'une entreprise à succès, il en ressort que le timing est la plus grande influence de réussite d'une start-up. Par timing, Bill Gross entend de « *regarder attentivement si les clients sont vraiment prêts pour ce que vous offrez* ».

Être au bon endroit au bon moment est la clé de réussite pour dégager un avantage ou une opportunité. Là où les dimensions temporelle et spatiale deviennent des ressources limitées pour les *consommateurs*, les *enseignes éphémères* tentent démontrer que les lieux de rencontres physiques ont encore tout leur sens. En proposant une expérience client adaptée à leur concept et leur public-cible, les commerces éphémères posent distinctement un choix stratégique d'opportunité d'affaires. On verra que pour certains *experts entrepreneurs* interrogés, l'éphémère ne s'apparentent pas qu'à une communication événementielle et un attrait marketing.

¹ Homme d'affaires américain et fondateur de l'Idea Lab (incubateur spécialisé dans le domaine technologique)

Problématique

L'objet de ce mémoire est l'éphémère. Plus spécifiquement, nous souhaitons mieux comprendre le concept de création de valeur dans un modèle d'affaires éphémère, ainsi que la notion de valeur perçue pour les clients d'un tel modèle.

Dans un premier temps, la partie théorique permettra d'approfondir le cadre conceptuel lié aux *Business Models* (BM, par la suite) et dont notamment le Business Model Canvas (BMC, par la suite) qui est l'une des nombreuses manières de représenter et d'opérationnaliser le BM au travers d'un design thinking (conception créative) « aux neuf composantes » (abordées Section 2.1 de la Revue de Littérature). Lors de la conception du BM d'une entreprise, il existe plusieurs innovations possibles de celui-ci qui peuvent partir d'un épicycle clairement identifiable. L'innovation axée sur les ressources, l'innovation guidée par l'offre, l'innovation basée sur les besoins du consommateur ou l'innovation reposée sur de nouveaux flux financiers sont des pistes étudiées dans la partie conceptuelle.

Par la suite, nous explorerons la notion de *Valeur* qui est l'élément central d'un BM. L'important sera de bien comprendre comment celle-ci sera créée, distribuée et capturée tout au long d'un Business Model d'entreprise. Elle peut prendre différentes formes du point de vue de l'entreprise ou du consommateur (valeur d'échange, valeur d'utilité, valeur perçue). Après avoir sondé ces deux notions (Business Model et Valeur), nous explorerons les enseignes éphémères comme point de vente physique. Nous aborderons également les différentes dimensions qui les définissent (temporelle, spatiale, expérientielle et marketing stratégique). Enfin, nous verrons comment les restaurants éphémères deviennent une source de création d'expérience et de valeur pour l'entrepreneur et le consommateur.

Dans un second temps, une étude qualitative exploratoire sera réalisée à travers une série d'interviews en face à face auprès d'experts entrepreneuriaux, de restaurateurs ayant lancé ce type de concept ainsi que leurs consommateurs. Cette diversité des répondants nous permettra une certaine triangulation des données, de manière à appréhender correctement la complexité de ce phénomène. Cette partie empirique permettra d'élaborer des pistes de recommandations pour améliorer la proposition de valeur des restaurants éphémères et la perception de valeur de ses consommateurs.

Partie I. Revue de la Littérature

La question de départ étant posée dans l'introduction, la deuxième étape de ce travail consiste à la recherche exploratoire du cadre théorique. Celle-ci a pour objectif de pouvoir explorer la bibliographie liée aux grandes thématiques abordées (le Business Model, la Valeur et les Enseignes éphémères). « *Les opérations de lecture visent essentiellement à assurer la qualité du questionnement* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Une minorité des ouvrages sont des livres sollicités en bibliothèque de Sciences Économiques, Sociales, Politiques et de Communication (ESPO) tandis que la majeure partie des références (livres, articles scientifiques) ont été trouvées via les bases de données accessibles avec l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve (UCLouvain). Cette contextualisation théorique est une évaluation critique de nombreuses sources en lien avec la problématique et la question de recherche. L'aspiration est de pouvoir proposer un cadre théorique complet et compréhensif. Nous partons donc du constat que de nombreuses sources scientifiques ont été rédigées dans les disciplines explorées. Il semble primordial de lier ces mots clés (« Entrepreneuriat », « Business Model », « Innovation », « Proposition de valeur », « Magasin éphémère », etc.) de manière interdépendante pour établir une synthèse objective de cette partie exploratoire. L'exercice est tant avec des sources francophones qu'en anglo-saxonnes.

« *L'objectif est donc de faire le point sur les connaissances intéressant la question de départ* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

1. L'entrepreneuriat, un courant de pensées dynamique et multidisciplinaire, répondant à un environnement économique en évolution

Notre environnement économique est en constante évolution. Les réalités du marché (de l'offre et de la demande) et de ses différents acteurs prouvent que l'environnement est dynamique. Dans celui-ci, l'entrepreneuriat est l'une des solutions à l'immobilisme économique (Verstraete, 1999). Ce phénomène, multiple et complexe, n'est pas réduit qu'à la seule création d'entreprises (Janssen, 2009).

Il y a 40 ans, personne ne semblait croire aux modèles économiques des Petites et Moyennes Entreprises. On peut aujourd'hui considérer que les entrepreneurs peuvent devenir les « *nouveaux héros de la mythologie économique* » (Messeghem et Sammut, 2011). Verstraete (1999, 2001, 2005, 2010 et 2012) a lui-même approfondi cette dynamique. Souvent associé à l'innovation, l'entrepreneuriat développe des nouveaux courants de pensée où trois dimensions peuvent être mises en évidence : cognitives (analyse des processus mentaux se rapportant à la fonction des connaissances), praxéologiques (analyse de l'action humaine par les faits sans jugement de valeur) et structurales (analyse des structures) (Verstraete, 1999). L'entrepreneur est avant tout un créateur d'organisation où ces trois dimensions possèdent une relation dialectique. Cela peut déboucher sur les facteurs clés de succès propres à l'organisation (Verstraete, 2001).

Les théories sur l'entrepreneuriat sont encore trop peu connues du grand public malgré le fait que de nombreux grands auteurs y ont contribué. L'entrepreneuriat, véritable phénomène de société, peut se définir comme une discipline mature ne se réduisant pas qu'à la seule création d'entreprise ou d'organisation. L'entrepreneuriat est multidisciplinaire. Ce champ d'étude « *s'est construit à partir de travaux issus de l'économie et des sciences sociales comme la sociologie et la psychologie* » (Messeghem & Torrès, 2015). C'est un terme générique qui « *étudie aussi bien les Très Petites Entreprises (TPE) et start-up que les entreprises familiales ou grandes entreprises qui possèdent une orientation entrepreneuriale* » (Messeghem & Torrès, 2015).

D'autres paradigmes peuvent aussi compléter la définition de la notion d'entreprendre : le *paradigme de l'opportunité d'affaires*, celui de la *création d'une organisation*, celui de la *création de valeur* (Janssen, 2009). En reliant ces trois constructions théoriques avec le *paradigme de l'innovation*, Verstraete et Fayolle (2005) discutent des liens interrelationnels

entre celles-ci. Les travaux de recherches mettent aussi en évidence cet environnement dynamique (Verstraete et Fayolle, 2005). L'entrepreneuriat est sujet de matière multidisciplinaire dans la littérature et invite à réfléchir sur une multitude de courants de pensées. Nous limiterons l'objet de recherches de ce mémoire aux paradigmes de la notion d'entreprendre cités ci-dessus (paradigme de l'opportunité d'affaires, paradigme de la création d'une organisation, paradigme de la création de valeur, paradigme de l'innovation).

Depuis plus de quarante ans, l'entrepreneuriat est un phénomène institutionnel avec des enjeux politiques, pédagogiques, scientifiques et professionnels (Messeghem et Sammut, 2011). Ainsi des consortiums de chercheurs (Global Entrepreneurship Monitor, Agence Pour la Création d'Entreprises, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, pour en citer quelques-uns) se sont penchés sur le Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA). Le TEA est le « *pourcentage d'individus âgés de 18 à 64 ans qui vont créer leur entreprise ou ont créé récemment une entreprise (dans les 42 mois précédant l'enquête)* ». A l'aide d'études statistiques, ils montrent la relation entre le TEA et le PIB. Ainsi en Belgique, on constate un faible dynamisme entrepreneurial par rapport à la moyenne européenne ou celle des Etats-Unis. Selon les mêmes recherches de l'IWEPS (l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique) en 2014, il existe une forte corrélation positive entre les compétences entrepreneuriales (requis pour se lancer dans la création d'une entreprise) et le TEA (Van Haeperen, 2019). Pour améliorer le développement de l'esprit d'entreprendre, l'éducation entrepreneuriale est soutenue par les plans Marshall et les politiques wallonnes : en effet, différents soutiens de programmes éducatifs et pédagogiques sont mis en place par le gouvernement wallon pour améliorer la situation en Belgique (Plan Marshall, 2015).

Dans cette approche d'aide à l'éducation entrepreneuriale, la notion de Business Model est fondamentale et peut se définir comme étant « *à la fois un méta-modèle pour appréhender une logique d'affaire d'entreprise (c'est-à-dire un ensemble de choix sur trois dimensions : stratégique, organisationnelle et économique) et une grille d'analyse utilisée pour caractériser des classes d'entreprises qui présenteraient une configuration type de ces variables.* » (Claveau, Séville, Prim-Allaz & Ambroise, 2014 ; Morris & Schindehutte, 2005)). Dans les nombreux travaux réalisés sur le sujet, l'un de ceux-ci, rédigé par Desreumaux en 2014, discute « *des multiples définitions et représentations implicites et explicites* » du BM. Ce modèle est « *à la fois une architecture, une conception, un plan, une méthode et une hypothèse* » dans le cadre des modèles des affaires qui possèdent un accent stratégique (dans

l'aide à la prise de décision), organisationnel (un des nombreux outils managériaux de gestion) et économique (représentation globale du volet économique) (Morris & Schindehutte, 2005).

Chaque processus de création possède son propre modèle (Verstraete et Fayolle, 2005). Pour établir et lancer une opportunité d'affaires, il est primordial de pouvoir structurer et schématiser le projet à travers des outils de gestion et d'analyse. L'un de ces instruments se dénomme « Business Model Canvas » dont une section de la partie théorique (2.1) sera discutée.

D'après plusieurs études, l'élaboration d'un plan d'affaires augmente considérablement les chances de succès des entrepreneurs (Janssen, 2009). Selon les recherches de Mezger et Enkel (2013), plus de 60% des projets de création d'entrepreneurs allemands étudiés sont une adaptation de BM existant dans d'autres secteurs (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Bouchentouf et Barès (2015) vont plus loin en affirmant que « *le succès dépend de la démarche entrepreneuriale ; de la pertinence et de la maîtrise du modèle d'affaires ; de la conception, de l'exécution et de l'organisation agile du projet* ». Néanmoins, nous nous limiterons au développement de ce concept, le Business Model, dans le cadre entrepreneurial, en nous concentrant sur le cas des restaurants éphémères.

2. Le Business Model, un concept de gestion aux multiples facettes

Le BM est un concept qui a pu se diffuser largement avec l'avènement du monde numérique au début des années 2000 (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Souvent traduit par « modèle économique » ou « équation économique » ou encore « modèle d'affaires », le Business Model se distingue du Business Plan (document détaillé des projections financières dans le but de convaincre des prêteurs potentiels de la rentabilité et de la viabilité d'un projet (Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl, 2017)). Le Business Plan ou plan d'affaires découle du Business Model (Bouchentouf & Barès, 2015). Selon ces auteurs, il est possible de répondre à un besoin, par le biais d'un BM, sans jamais trouver un moyen de le monnayer. Le Business Plan a pour objectif principal « *de démontrer et d'expliquer qu'une idée constitue une opportunité valorisable* » (Barneto, 2012). Gumpert (2008) a étudié le Business Plan et le décompose en trois documents : summary Business Plan, full Business Plan et operational Business Plan. Le Business Plan fournira un plan détaillé des étapes et instructions à franchir pour transformer le concept en un produit avec des avantages économiques, sociaux, environnementaux et psychologiques. Par la suite, ce document sera bénéfique comme moyen de communication avec des professionnels pour minimiser les risques d'échec économique. Il pourra également être aussi crucial pour convaincre des prêteurs, investisseurs et partenaires potentiels de s'investir dans le projet (Carvalho & Jonker, 2015).

Le Business Model, quant à lui, « *décrit les principes selon lesquels une organisation crée, distribue et capture de la valeur* » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Il explique « *la logique de l'organisation et la manière dont elle opère* » pour cette création et la capture de valeur (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Le BM permet aussi de tenir compte de l'opérationnel d'une entreprise (Lecocq, Demil et Warner, 2006). En plus de décrire le fonctionnement des activités, le Business Model se complète ici avec la stratégie managériale mise en place. Cette dernière se focalise sur l'acquisition et la préservation d'un avantage concurrentiel. Il permet également à une entreprise d'évaluer ses potentialités économique et organisationnelle dans le lancement d'un produit ou d'un service. Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl, dans leur ouvrage « (Ré)inventez votre Business Model » paru en 2017, définissent le BM comme une description des mécanismes d'une entreprise dont l'objectif, financier ou non, est de générer du profit. Ils ont illustré et étudié un Business Model dénommé « *Odyssée 3.14* » (Figure 1), *métaphore avec le voyage retour du roi Ulysse qui illustre que lancer une affaire est un long chemin empli d'embûches*, qui s'articule autour de trois piliers : la proposition de valeur (Qui

? Quoi ?), l'architecture de valeur (Comment ?) et l'équation de profit (Combien ?). Selon eux, une entreprise peut avoir un ou plusieurs Business Model(s).

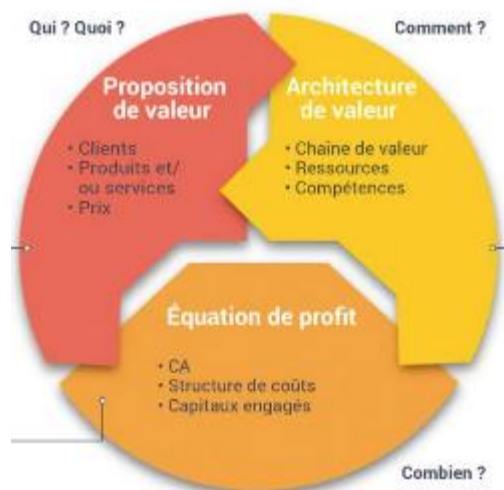


Figure 1 : Modèle Odyssée 3.14 (Lehmann-Ortega, Musikas, & Schoettl, (2017).

Le modèle Odyssée 3.14 n'est pas la seule représentation possible du Business Model. Il en existe une multitude qui schématisent la logique de ce concept.

Le BM est le « véritable schéma directeur du processus de création, de distribution et de capture de la valeur dans l'entreprise ; il est le plus souvent mis sous pression dans un monde caractérisé par des ressources limitées. Nous nous appuyerons sur le business model (...) pour piloter l'évolution stratégique d'une entreprise vers l'éco-efficience. » (Sempels et Hoffmann, 2013). Racquez, dans son livre « Business model creation » paru en 2017, nous rappelle qu'il est important de ne pas confondre efficience et efficacité. D'une part, « l'efficience peut être définie comme l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat donné » (Racquez, 2017). D'autre part, l'efficacité « est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de la rentabilité, qui est le rapport entre les revenus obtenus et les capitaux investis » (Racquez, 2018). Le BM est également « un outil de réflexion complémentaire, transversal et intégrateur » des différentes fonctions de l'organisation (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). En plus d'être un outil aux grandes richesses, il permet « aux différentes parties prenantes de se représenter le projet, de l'analyser et de s'y projeter » (Verstraete, Krémer & Jouison-Laffitte, 2012) afin d'assurer sa pérennité (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Les personnes « bénéficiaires sont les entrepreneurs, les conseillers ou toute autre personne impliquée » dans l'élaboration du projet (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010). C'est aussi une convention évolutive construite autour d'une affaire envisagée qui possède trois niveaux distincts : une formalisation du Business Plan, une convention relative au secteur

d'activité et une convention relative aux détenteurs de ressources (Jouissans-Laffitte & Verstraete, 2008). Cela facilite également la création de liens par le biais d'un « *vocabulaire commun et d'un forum de discussions entre management stratégique, innovation et entrepreneuriat* » (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). D'après les mêmes auteurs, il y a une mise au premier plan de la créativité. L'élaboration du BM est une étape intermédiaire entre l'idée et le Business Plan. Cette « *démarche raisonnée de conception permet de tenir compte de l'écosystème pour créer ou exploiter une opportunité* » (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Pour Verstraete, Kremer et Jouison-Laffitte (2012), il y aurait au moins trois composantes génériques du Business Model pour le rendre aussi utile qu'opérationnel : la génération d'une valeur appréciable par les marchés et les financiers, la rémunération de cette valeur et le partage avec le réseau (Modèle Génération Rémunération et Partage (GRP, Figure 2 et 3)).

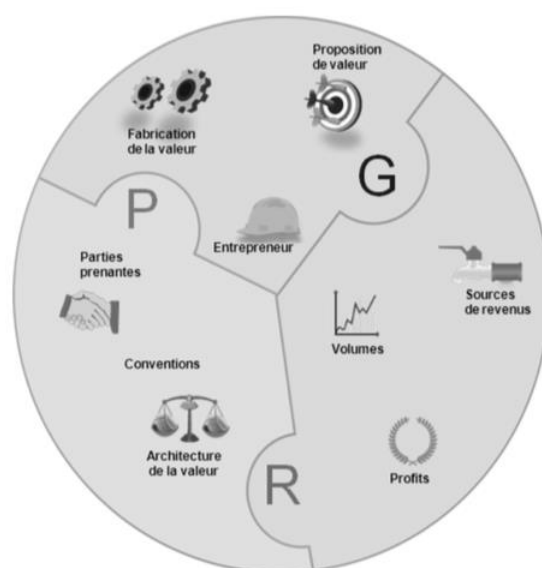


Figure 2 : Modèle Génération Rémunération et Partage (Verstraete, Kremer & Jouison-Laffitte, 2012).

Génération	Rémunération	Partage
Le(s) porteur(s) de projet (qui propose l'offre ?) Expérience Motivations Entourage Etc.	Les sources des revenus Les canaux Les payeurs Etc.	Conventions et Conviction Comprendre les conventions du contexte. Exemples : Du monde de la création d'entreprise Du secteur d'activité Des univers des parties prenantes Etc.
La proposition de valeur (l'offre) Idée Marché Ambition, Concurrence Etc.	Le volume des revenus Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Éléments non financiers (ex : notoriété) Etc.	Le réseau des parties prenantes Identification des parties prenantes potentielles et de leurs éventuelles connexions Optimisation des échanges (gagnant-gagnant) Etc.
La fabrication de la valeur (l'organisation) Identification des ressources Capacité à capter, à agencer les ressources (organisation) Capacité à délivrer l'offre Etc.	Les profits Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (climat social, notoriété, ...) Etc.	L'architecture de la valeur Mode de répartition actuel de la valeur Mode envisagé de répartition futur de la valeur Etc.

Figure 3 : Modèle Génération Rémunération et Partage (suite) (Verstraete, Kremer & Jouison-Laffitte, 2012).

Leur représentation du modèle est une approche plus conventionnaliste, où la capture de valeur est le résultat du partage de valeur entre les parties prenantes ayant contribué à la création de valeur (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Selon Warnier, Lecocq et Demil (2016). Il existe deux opérations fondamentales pouvant aider les entrepreneurs dans le processus de création de leur Business Model. La première est la décomposition de la réalité par le biais de la réflexion autour du BM existant ou à venir, ainsi que les différents éléments de celui-ci. La seconde opération fondamentale concerne les interactions entre les différentes composantes du BM.

2.1. Le Business Model Canvas (BMC), l'outil de conception du Business Model le plus utilisé en séminaire

Au début des années 2010, le Business Model Canvas a été publié par Osterwalder et Pigneur afin d'aider à concevoir, évaluer et adapter les modèles économiques. C'est un « *outil destiné à aider la conception du BM* » (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Cette modélisation permet de rendre intelligible un système par le biais d'une représentation visuelle (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010). Ce BMC, outil qui décline le BM, proposé par ses auteurs, est un modèle synthétique et complet reprenant toutes les dimensions nécessaires à la compréhension d'un projet. Le Design Thinking a permis de faciliter la prise en main des outils par les entrepreneurs grâce à l'influence des instruments de représentation et de transformation des BM. Il est le modèle le plus utilisé dans les séminaires pour managers (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Cet instrument sert de guide pour la conception de modèles d'affaires innovants tout en gardant une maîtrise de « *l'évolution du projet à travers ses différentes phases de développement* » (Bouchentouf & Barès, 2015).

Il permet d'organiser et visualiser simplement et instinctivement une activité économique. « *Le business model est donc la toute première étape de modélisation du projet d'entreprise. Vient ensuite la rédaction du business plan (ou plan d'affaires) puis l'élaboration du plan financier* » (Racquez, 2018). Le BMC accomplit trois grandes fonctions : « (1) *conceptualiser et communiquer les enjeux et dimensions du projet ; (2) fédérer et aligner les parties prenantes avec l'équipe vers des objectifs communs ; (3) évaluer la faisabilité, la viabilité et la rentabilité du projet* » (Bouchentouf & Barès, 2015).

Ce canevas visuel, ludique, global et accessible à tout un chacun permet de construire facilement un BM tout en devenant une norme pédagogique, pratique et académique

(Coissard, Kachour & Berthelot, 2016). Le Business Model Canvas est composé de neuf grands blocs et prend la forme d'une matrice en tableau (Figure 4 - Annexe 1).

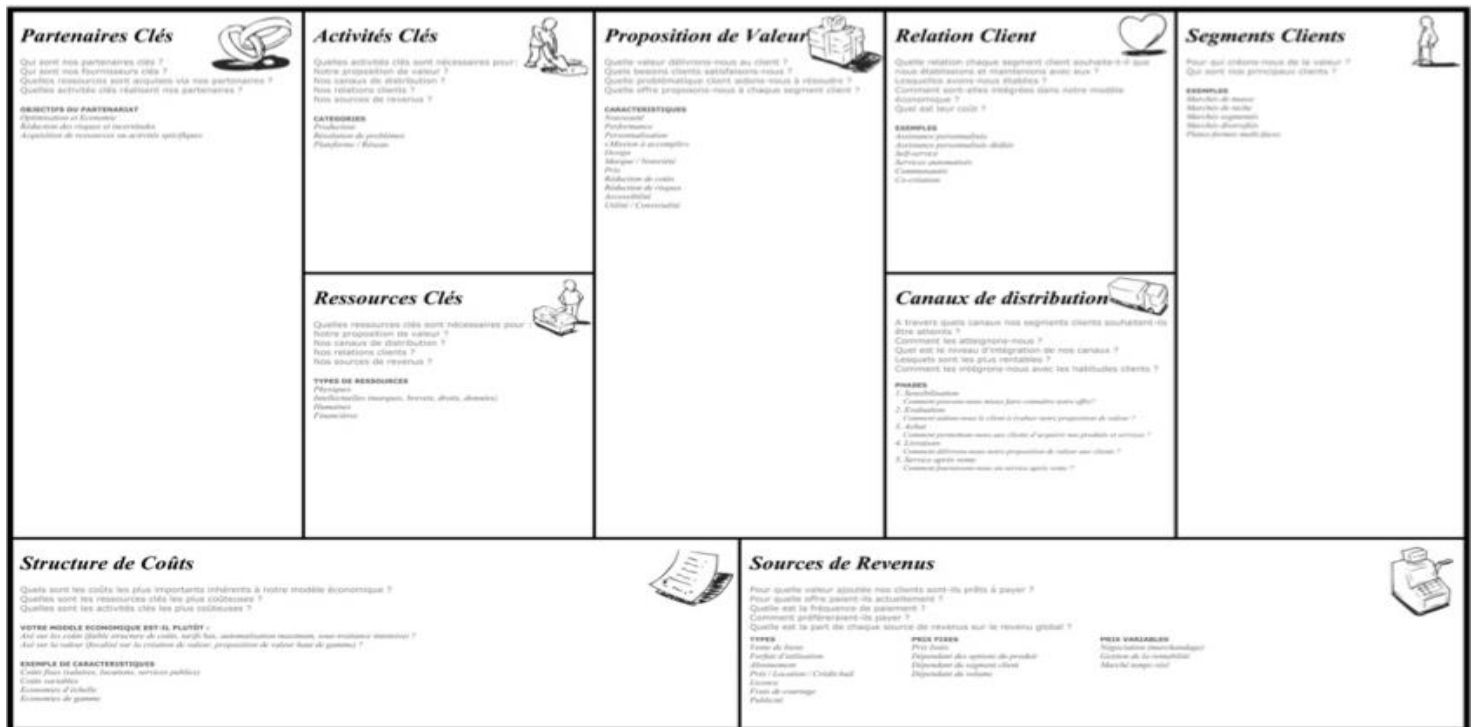


Figure 4: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Selon Sempels et Hoffmann (2013), le principe clé est la bonne compréhension et l'utilisation de ce modèle par son caractère dynamique et interdépendant. Ces neuf composantes sont relationnellement liées les unes aux autres. Le moindre changement induit une modification et produit des effets sur les autres canevas.

D'après Osterwalder et Pigneur (2011), cet outil couvre les quatre grandes dimensions d'une entreprise (clients, offre, infrastructure et viabilité financière) par le biais de ce modèle et de ses neuf composantes.

2.1.1. La proposition de valeur

« Au cœur du business de toute organisation réside la proposition de valeur faite au marché. Elle est la raison pour laquelle un client choisit une entreprise plutôt qu'une autre pour résoudre l'un de ses problèmes ou satisfaire l'un de ses besoins. » (Sempels & Hoffmann, 2013). Cette proposition de valeur peut concerner les caractéristiques fonctionnelles du produit/service, certains avantages pour le client ou encore les solutions apportées à ses besoins. Si on prend le cas de la plate-forme *Ebay*, l'une des propositions de valeur est de pouvoir permettre aux clients d'exploiter la valeur résiduelle de leurs produits (dont ils n'ont

plus le besoin et l'utilité) en les revendant par le biais d'un site de vente aux enchères (Bocken, de Pauw, Bakker & van der Grinten, 2016).

L'une des utilités du Business Model Canvas est de permettre à l'entrepreneur de modéliser sa proposition de valeur et d'innover (Bouchentouf & Barès, 2015). Élément central à la théorie des Business Models, un chapitre théorique (section 3) lui sera consacré dans la suite de ce travail.

2.1.2. Le marché cible (Segments de clientèle)

Cette composante est indissociable de la proposition de valeur. Il existe trois principaux marchés : les marchés de masse, les marchés segmentés et les marchés multiples (Osterwalder & Pigneur, 2011). La conception du modèle économique partira d'une compréhension fine des besoins spécifiques des clients (Osterwalder & Pigneur, 2011). Ainsi, les marchés de masse opteront pour une politique d'accroissement de la production pour diminuer le coût unitaire (Charle, 2009). A l'inverse, sur les marchés segmentés, les entreprises ciblent des groupes spécifiques de consommateurs (Ambada, 2014). Entre les deux se trouvent les marchés multiples qui se conceptualisent comme un espace d'échanges de plusieurs segments de clients en interaction avec des facteurs culturels, structurels et économiques (Zelizer, 1992). Par exemple, une entreprise peut se focaliser sur une clientèle très segmentée et, parallèlement, proposer une offre de produits ou de services pour les marchés de masse. En ce sens, le concessionnaire Citroën cherche à cibler une clientèle spécifique avec leur rétromarketing (marketing basée sur la nostalgie) et les modèles « DS » (Prietro & Boistel, 2014) tout en continuant à investir dans le marché de masse avec ses autres véhicules.

Il est donc pertinent de pouvoir définir avec le maximum de certitude sa clientèle cible afin de réadapter son offre, en pivotant le cas échéant (Bouchentouf & Barès, 2015).

2.1.3. Les canaux de distribution

Les canaux peuvent être directs et/ou indirects ainsi que internes et/ou externes. Ye, Zhang et Li (2017) ont mené une étude sur le choix stratégique des canaux de distribution dans le secteur hôtelier. Dans celui-ci, il est impératif de trouver le bon équilibre entre la mise en location des chambres sur les agences de voyages en ligne indépendantes (canal indirect et externe via un intermédiaire en lui laissant une marge bénéficiaire importante) ou par le biais du site internet propre à l'hôtel (canal direct et interne).

Ce choix s'effectue en fonction de la stratégie et l'avantage concurrentiel que la société veut proposer sur le marché. Ce bloc est positionné entre la proposition de valeur et les segments

de clients pour montrer visuellement que les canaux de distribution servent à livrer la proposition de valeur aux clients. Cela peut être à la fois une ressource mais aussi une activité clé qui peuvent impliquer des partenaires si la distribution est externalisée (Eyquem-Renault, 2017).

2.1.4. La relation client

Les canaux de distribution offrent de nombreuses possibilités de relation client : l'assistance personnelle (« *interaction humaine entre du personnel de contact et les clients* »), la relation de type libre-service (« *le client prend en charge, en tout ou partie, la gestion de l'interface* »), la relation automatisée (relation plus poussée du libre-service « *donnant l'impression d'une personnalisation de la relation, mais fondée sur l'exploitation et le croisement des données clients et des ventes réalisées* »), la relation communautaire (« *échange au sein d'une communauté d'utilisateurs* ») (Sempels & Hoffmann, 2013). Le choix est donc déterminant dans cette relation. Il peut privilégier l'acquisition de nouveaux clients ou la rétention des clients existants (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016 ; Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.1.5. Les ressources clés

Il est crucial de connaître, de disposer et d'utiliser au mieux les ressources clés. D'une part, pour développer la proposition de valeur et la distribuer aux clients et, d'autre part, pour construire un avantage compétitif. Ces ressources et compétences possédées par l'entreprise ont une relation directe avec l'avantage concurrentiel (Ben Romdhane, 2016). Ces ressources peuvent être internes à l'entreprise ou louées auprès de partenaires clés. Elles peuvent être tangibles : ce sont les actifs physiques de l'entreprise (par exemple, les ressources humaines, financières ou encore les équipements) ; ou intangibles : ce sont les actifs immatériels (par exemple, l'information, la réputation ou les connaissances) (Ben Romdhane, 2016).

Dans le cadre de la *marque région* (marque développée autour d'un territoire lui-même défini par des caractéristiques physiques, sociales, culturelles, économiques, politiques, symboliques et sensorielles (Rochette, 2012)), le territoire est une ressource clé intangible qui permet de valoriser l'offre de l'entreprise et donc de dégager un avantage concurrentiel par rapport aux autres produits proposés sur le marché (Rochette, 2012).

2.1.6. Les activités clés

Ce sont les activités principales qui doivent être menées pour conforter la pérennité de l'entreprise (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016). La chaîne de valeur déployée va

permettre d'organiser et séquencer les différentes activités de l'entreprise (Sempels & Hoffmann, 2013). Comme les ressources clés, elles sont primordiales pour créer et délivrer la proposition de valeur, toucher les marchés, entretenir des relations avec les clients et générer des revenus. Les activités clés varient selon le type de modèle économique (Osterwalder & Pigneur, 2011). Par exemple, dans le cas du secteur des livres numériques en France étudié par Poirel en 2015, l'activité principale consiste à créer des copies numériques des ouvrages auprès des éditeurs qui n'éditent pas « *assez de livres pour proposer une offre satisfaisante aux consommateurs* » (Poirel, 2015).

2.1.7. Les partenaires clés

Ce sont les entreprises externes à celles-ci qui fournissent une ressource clé ou réalisent une activité clé pour l'entreprise (Eyquem-Renault, 2017). Benyayer et Mamavi (2016) citent comme illustration le fait d'externaliser les services de recherche et développement en collaboration avec des entreprises partenaires. Par cette initiative, cela peut amener à une amélioration de la productivité ainsi qu'à une concentration de « *la totalité des ressources ou compétences requises pour mener ses activités* » (Benyayer & Mamavi, 2016).

Afin de pouvoir créer son écosystème d'affaires tout en entretenant des relations interdépendantes avec ses partenaires, il est crucial de tisser des liens stratégiques ou directs avec des acteurs du marché. Ces alliances créées optimisent son Business Model, réduisent le risque ou donnent l'accès à de nouvelles ressources (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.1.8. La structure de coûts

Ce sont tous les coûts inhérents à un modèle économique. Ils sont facilement calculés dès que les ressources, activités et partenaires clés sont définis (Osterwalder & Pigneur, 2011). Au lieu de lister simplement les coûts principaux, les auteurs d'un Business Model Canvas mentionnent la structure de ceux-ci. Une vision plus globale des coûts est dégagée (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016). Ainsi, cela permet, par exemple, « *de considérer le poids relatif des charges fixes en fonction des coûts variables* » pour inciter de convertir les frais fixes en variables par le biais d'une externalisation de certaines activités ou encore « *en remplaçant des salariés par des prestataires* » externes (Eyquem-Renault, 2017).

2.1.9. Le flux de revenus

Le flux de revenus est organisé comme la structure de coûts. Sa logique tourne également autour d'une vision plus globale afin de comprendre les mécanismes comptables des rentrées

financières. Il existe plusieurs manières de générer des revenus : la vente de biens, le droit d'usage (par l'utilisation d'un service donné), les abonnements, la location et le prêt, le licensing, les frais de courtage, la publicité. Ce sont les différentes possibilités de monétiser un service ou un produit selon une logique financière décidée par l'entreprise. Ce flux de revenus invite à réfléchir à la dynamique des revenus. Les prix fixes (prédéfinis sur des variables statiques) et les prix dynamiques (qui changent en fonction des conditions) peuvent définir les mécanismes de prix opérés par l'entreprise et sa gestion des flux de revenus. Dans les années 1970, l'entreprise financière American Express avait même développé un système de « *perception des revenus avant même que le service ne soit rendu ou le produit fabriqué* » (Eyquem-Renault, 2017).

Ce sont notamment ces deux dernières composantes qui permettent de donner ce caractère dynamique au Business Model Canvas, « *car la traduction des activités, des ressources, des choix de distribution, de modes de gestion de la relation clients et la gestion des partenariats vont immédiatement peser sur la structure de coûts en fonction de leur dimensionnement et de leur configuration* » (Sempels & Hoffmans, 2013). Cette quantification du BMC et de son évolution attendue sont basées sur le flux de revenus et sa structure de coûts (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). La différence dégagée entre la structure des revenus et de coûts constitue la marge (Warner, Lecocq & Demil, 2016).

Des nuances importantes, voire essentielles pour certains, sont à apporter à ce cadre. En effet, le BMC ne tient pas toujours compte de l'ensemble des parties prenantes (« *tout groupe ou individu (pouvant) affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984)) comme le personnel, le syndicat, les groupes internes de travaux de réflexion, etc. Certains de ces stakeholders peuvent être alors sous-estimés dans l'analyse du BMC, où leur degré d'influence n'est pas équidistribué (Coissard, Kachour & Berthelot, 2016). Cela dépendra des critères de pouvoir (la capacité ou le souhait, exprimé(e) ou potentiel(le), d'un acteur à imposer sa volonté), de légitimité (l'appréciation de l'action d'une partie prenante par les autres acteurs) et d'urgence (le niveau pour lequel une partie prenante requiert une attention immédiate). Dans le Business Model Canvas, l'ensemble des parties prenantes est réparti sous les composantes « segments de client » et « partenaires clés » (Coissard, Kachour & Berthelot, 2016). Pour ces derniers chercheurs, les parties prenantes doivent être l'élément central du Business Model. Les propositions de valeur doivent être rapportées aux différentes parties prenantes, tout en pouvant être positives, nulles ou négatives (Coissard, Kachour & Berthelot, 2012).

Ces nuances au modèle de base permettent d'entrevoir l'importance de l'adaptation de cet outil à l'évolution de l'entreprise, et des réflexions analytiques qui en découlent. Le Business Model Canvas nous semble l'une des déclinaisons les plus adaptées pour représenter une opportunité d'affaires et sa logique d'entreprendre. Nous l'utiliserons par la suite pour décrire les Business Models des enseignes éphémères et, en particulier, les restaurants éphémères.

2.2. L'innovation au sein des BM, une logique de création de valeur qui part d'un épicycle clairement identifiable

Par les théories sur les Business Models et sur l'outil du Business Model Canvas, nous pouvons constater que les bibliographies et les études consacrées à ces connaissances se développent intensément ces dernières années. Il y a une tendance à la « *diffusion massive du BMC en tant qu'outil d'innovation* » (Lima, Baudier & Boufaden, 2018). Les innovations sur le Business Model sont nombreuses et poussent à remettre en question les différentes modalités de capture de valeur. Elles ont été fortement impactées. A tel point qu'une remise en question partielle ou totale des modalités d'innovation des PME et des grandes entreprises a accompagné les nouvelles méthodes de suivi des entrepreneurs (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Ainsi, la construction d'un nouveau BM s'avère nécessaire. Certaines études parlent de Business Model Innovation, qui est une innovation stratégique plus globale que l'innovation sur le produit ou sur le processus (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Cela représente une forme novatrice de l'innovation organisationnelle qui justifie l'élaboration de théories (Foss & Saebi, 2017). En d'autres termes, c'est la conceptualisation et la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques (Geissdoefer, Vladimirova & Evans, 2018).

Les processus de création et de captation de valeur doivent être menés conjointement pour permettre d'intégrer les mécanismes de capture de valeur par l'intermédiaire de dispositifs de monétisation satisfaisants et réalistes, tout en étant acceptés par les parties prenantes (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Sempels et Hoffmans (2013) concluent leurs recherches en disant que tous les dirigeants ou créateurs d'entreprise doivent être capables de formaliser les processus de création, de distribution et de capture de la valeur de manière adéquate, visuelle et efficace. Les méthodologies développées, comme la chaîne de valeur ou le BMC, sont des outils appréciables pour cette formalisation de processus. Les BM « *sont à la fois un concept, une série d'outils et une nouvelle approche de l'organisation et de performance* » (Warnier, Lecocq & Demil, 2018).

Malgré cela, de nombreux domaines de recherche restent ouverts (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Osterwalder, Pigneur, Bernarda et Smith, dans leur ouvrage « La méthode Value

Proposition Design » (2011), nous rappellent que les plans financiers et les modèles d'affaires sont de formidables documents d'exécution dans un environnement connu où prévaut une relative certitude. Actuellement, le processus d'expérimentation (Lean StartUp) peut réduire le risque en transformant et en ajustant progressivement l'activité. La validation du BM par le marché permet de faire évoluer ou remettre en question son modèle d'affaires (Bouchentouf & Barès, 2015). Il est primordial de s'adapter rapidement aux changements de l'industrie et/ou aux demandes des clients.

En allouant et combinant optimalement les ressources et compétences propres à une organisation, une source de différenciation peut devenir une valeur ajoutée à l'offre de base. Certaines de ces ressources émergentes (qui ne sont pas directement liées à l'activité centrale) « *peuvent être exploitées de façon originale* » (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). Osterwalder et Pigneur proposent également quatre distinctions de l'innovation (l'innovation axée sur les ressources, l'innovation guidée par l'offre, l'innovation basée sur les besoins du consommateurs ou l'innovation reposée sur de nouveaux flux financiers) dans les modèles d'affaires (Bouchentouf & Barès 2015). Ces quatre innovations ont été enrichies par Eyquem-Renault (2017). Le Business Model n'a pas qu'une utilité pour la mise sur le marché d'une innovation, mais permet d'entreprendre une démarche de réinvention de la logique de création de valeur. Dans ses recherches, Eyquem-Renault (2017) illustre ces innovations par des études de cas. Des réflexions d'autres auteurs et expériences concrètes y ont été ajoutées.

2.2.1. L'innovation axée sur les ressources (resource-driven)

Par ressources, nous entendons les ressources clés présentes (*section 2.1.5*) dans le Business Model d'une entreprise. C'est-à-dire qu'elles peuvent être tangibles (actifs physiques de l'entreprise (par exemple, les ressources humaines, financières ou encore les équipements)) ou intangibles (actifs immatériels (par exemple, l'information, la réputation ou les ou les connaissances)) (Ben Romdhane, 2016).

L'innovation axée sur les ressources est illustrée dans les recherches de Eyquem-Renault (2017), par l'exemple de l'entreprise IBM (société dans les domaines du matériel, du logiciel et des services informatiques). Celle-ci a choisi d'exploiter au maximum ses ressources, ses infrastructures et ses partenariats développés pour augmenter sa rentabilité.

Cela peut se rapporter à des notions de « ressources stratégiques », où celles-ci présentent des attributs VRIN (de valeur, rare, inimitable et non-substituable). Elles sont positives en termes de performances (« *productivité attendue supérieure à son coût* »), mais elles ne sont pas

toujours à l'origine « *d'un avantage concurrentiel durable* » (Weppe, Warnier & Lecocq, 2013).

Cependant, pour Chesbrough (2010), les entreprises ne peuvent plus compter exclusivement sur leurs propres ressources pour la mise en place d'une stratégie d'innovation efficace et innovante. Selon lui, lorsque la technologie est une ressource stratégique pour l'entreprise, une technologie médiocre menée par un bon Business Model peut être plus valable qu'une bonne technologie mise en œuvre par un médiocre Business Model. C'est par le biais d'un modèle approprié que les managers pourront capturer optimalement cette valeur proposée par la technologie. Il parle d'une innovation collaborative grâce aux partenariats et l'ouverture qui peut être compartimentée dans les canevas « Partenaires clés » et « Ressources clés » du BMC. Ainsi, l'entreprise Procter & Gamble (biens de consommation courante), dans les années 2000, est un autre exemple de réussite d'une innovation ouverte, soit par le biais de scientifiques externes, soit par le biais de spin-off. En 2007, P&G estimait que 35% des innovations possédaient une origine externe (Loilier & Tellier, 2016). De plus, dans le cadre d'une innovation, l'externalisation ou le co-développement permet de partager les risques ou autres effets négatifs (Blondel & Gaultier-Gaillard, 2006).

2.2.2. L'innovation guidée par l'offre (offer-driven)

Pour l'innovation par l'offre, Eyquem-Renault (2017) énonce les exemples de l'entreprise Zara (marque de vêtements) ou de l'entreprise Swatch (marque de montres-bracelets) qui ont repensé en profondeur leurs processus de fabrication par le développement de nouvelles ressources, compétences, partenariats et modèles économiques, afin de réaliser et tirer profit de leurs propositions de valeur innovantes. Une telle réflexion sur le processus de proposition de l'offre peut partiellement se rapporter à l'innovation concurrentielle incrémentale qui s'inscrit dans une perspective d'amélioration. Dans ce cas, il s'agit d'améliorer les produits ou procédés tout en n'impactant pas la compétitivité de l'entreprise, afin de préserver son avantage concurrentiel et de développer sa faculté à affronter la concurrence dans un secteur donné. L'entreprise Zara a ainsi procédé à une intégration verticale complète permettant de diminuer « *à 15 jours le délai de création d'un vêtement et sa mise en rayon dans les magasins* » (Sarazin, 2019). L'innovation incrémentale est l'opposée de l'innovation de rupture, cette dernière modifiant partiellement ou totalement la valeur d'usage des produits ou procédés existants (Pacitto, 2013).

L'innovation de rupture peut amener quatre effets bénéfiques pour les entreprises qui l'entreprennent : (1) l'ouverture de nouveaux marchés et la redéfinition des frontières entre

eux ; (2) la modification des règles du jeu et des logiques du marché ; (3) la création d'une valeur supérieure pour les clients à un coût moindre ; (4) une rentabilité à une croissance rentable (Sarazin, Schoettl & Cohen, 2010).

2.2.3. L'innovation basée sur les besoins des consommateurs (customer-driven)

L'innovation par le client est illustrée par Eyquem-Renault (2017) par les micro-crédits accordés par l'entreprise Grameen Bank (secteur bancaire). Cela consiste à cibler les clients laissés de côté par les entreprises présentes sur le marché ou à améliorer significativement l'accès pour certains clients aux offres existantes. Le point de départ de ce nouveau Business Model est conçu sur le client. Des similitudes peuvent se rapporter au concept de l'innovation inversée, qui « *se définit comme un processus d'innovation conçu et vendu localement, qui trouve ensuite de nouvelles applications sur d'autres marchés que celui où il a été développé, multipliant ainsi son potentiel économique* » (Fabbri, 2017). Dans certaines entreprises, les consommateurs peuvent devenir de réelles parties prenantes du processus d'innovation par le biais de partage d'idées ou de ressentis de leur expérience avec ces entreprises (Ambroise, 2017).

2.2.4. L'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers (finance-driven)

Le dernier type d'innovation est celle liée à la finance. Généralement, dans la littérature, elle peut être assimilée aux exemples des compagnies aériennes low cost. « *La réduction de la structure de coûts est également un point de départ pour repenser ses modèles* » (Eyquem-Renault, 2017). Haudeville et Le Bas (2016) listent, de manière non exhaustive, d'autres exemples d'innovations reposant sur de nouveaux flux financiers comme, par exemple, l'innovation frugale, la good-enough innovation, l'innovation inverse, l'innovation durable, la low-cost innovation, etc.

Ils attirent également notre attention sur les similitudes qui existent entre ces différents concepts. Ainsi, il ne faut pas catégoriser directement l'innovation frugale comme uniquement un concept low cost (bas prix). L'innovation frugale optimise trois autres dimensions : (1) la simplicité, (2) la durabilité et (3) la qualité. Comme l'innovation inversée, la notion d'innovation frugale se réfère à des caractéristiques de « *bas coûts de développement, de faible sophistication technologique, de réponse aux besoins fondamentaux de consommateurs et donc à des prix peu élevés* » (Haudeville & Le Bas, 2016).

Dans tous les exemples, l'innovation part d'un épiscentre clairement identifiable duquel découle une démarche créative sur le Business Model adoptée par l'entreprise. Non seulement

instrument de mise sur le marché d'une innovation, le BM peut faire l'objet d'une démarche de réinvention de la logique de création de valeur (Eyquem-Renault, 2017).

Sarazin (2019), se basant sur l'ouvrage (Ré)inventez votre Business Model (Lehmann-Ortega, Musikas & Schoettl, 2014), énonce six pistes d'innovation de Business Model utilisées sur des clients :

- 1) Simplifier la vie des clients en leur proposant des services additionnels permettant de résoudre des difficultés rencontrées lors de l'utilisation d'un produit.
Par exemple, l'entreprise Michelin (vente de pneus) offre une solution complète comprenant la maintenance de leurs pneus en tarifiant au kilomètre parcouru.

- 2) Développer l'émotion d'un produit traditionnel qui est habituellement choisi pour son efficacité.

Par exemple, l'entreprise Cemex (société de matériaux de construction basée en Amérique Latine) propose de vendre leurs sacs de ciment à un collectif d'au moins trois personnes pour qu'elles s'encouragent lors de la construction de leur propre logement.

- 3) Modifier les sources de revenus pour éviter que le prix soit un frein à l'achat.

Par exemple, l'entreprise Schneider Electric (fournisseur d'équipement énergétique) ne demande ni frais d'installation ni frais de maintenance sur leur équipement en échange de quoi, l'entreprise ne modifie pas le montant de la facture de consommation d'énergie d'avant l'installation.

- 4) Éliminer (pour réduire les coûts) ou ajouter (pour améliorer l'offre) dans la réalisation des activités clés.

Par exemple, l'entreprise Beauty Bubble (salon de coiffure) offre à leur client une nouvelle coupe de cheveux en 10 minutes sans la prise de rendez-vous et sur cheveux secs. Les espaces étant réduit à 8 m², il n'y a aucune vente de produits de coiffure (bonne marge mais longs à vendre). Par cette optimisation, la firme peut se permettre de proposer une coupe à 10€ tout en étant rentable. En espérant par ailleurs accueillir de nouveaux clients pressés.

- 5) Exploiter différemment ses ressources tangibles (usines, véhicules, ...) ou intangibles (marque, réputation, compétences, ...) ou stratégiques.

Par exemple, l'entreprise Qarnot Computing (société de calcul informatique haute performance) innove en valorisant une infrastructure informatique qui sert également

de radiateur. Les ordinateurs, habituellement placés dans une pièce à air conditionné, sont placés dans des bureaux ou dans des habitations pour réutiliser la chaleur dégagée tout en ayant la fonction de serveurs pour entreprises.

- 6) S'associer à des partenaires ou concurrents pour complémentariser ses points forts et ainsi en créer un modèle d'affaires commun.

Par exemple, Trium, Executive Master of Business and Administration, est composée de trois écoles de Management situées à New York, Londres et Paris. Les écoles répartissent leurs cours dans les villes en fonction de leurs points forts respectifs.

3. La valeur, l'élément central de tous les Business Models

Tous les auteurs sur les Business Models, dont Racquez (2018), s'accordent pour dire que le concept de valeur devrait être la notion centrale de tous les modèles d'affaires. Ces derniers s'orientent autour de la proposition de valeur afin de comprendre comment celle-ci sera créée, délivrée et capturée tout au long de sa mise sur le marché.

L'idée est qu'elle sera construite en tenant compte des différentes parties prenantes retrouvées au sein du Business Model. Par exemple, le porteur du projet, ne disposant pas de toutes les ressources nécessaires, devra s'associer avec « *un partenaire identifié au préalable (un fournisseur, un client, un salarié, un financeur, un conseiller, ...)* » qui « *possède une ressource ayant de la valeur pour la réalisation du projet* » (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010). « *Ce dernier doit fournir, en retour, à ce partenaire un élément d'échange qui a de la valeur pour lui. L'échange, au sein du réseau d'affaires se constituant, porte sur la valeur des choses justement échangées* » (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010). En plus des différentes formes possibles de valeur dans le cadre du Business Model, nous étudierons le concept de valeur d'après le point de vue du porteur du projet (section 3.4.1) et, par la suite, d'après celui du consommateur (section 3.4.2).

La valeur peut être un avantage perçu (intérêt ou utilité) par l'une des autres parties prenantes (Warnier, Lecocq, Demil, 2018). Il y a donc une distinction entre la valeur d'utilité (qualité(s) spécifique(s) du produit ou du service perçu par le client par rapport à ses besoins (Bowman & Ambrosini, 2000)) et la valeur d'échange (exprimé par le prix (Marion, 2017)) (Bowman & Ambrosini, 2010). Tandis que la valeur d'utilité (ou d'usage) se concentre sur le processus d'utilisation lui-même, la valeur d'échange se focalise sur le processus d'échange de ressources (Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018).

Dans l'élaboration d'un Business Model, la contribution du porteur de projet peut se limiter à l'élaboration et l'énonciation d'une proposition de valeur qui, par la suite, se transformera en création de valeur lorsqu'il y aura une interaction du client avec l'offre (Millier, 2011).

Millier, dans son livre *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* (2011), explique que pour passer de l'idée au marché au sein du BM, il y a trois étapes qui seront détaillées dans les sections 3.1, 3.2 et 3.3 de ce cadre théorique.

- 1) La première est de faire émerger l'idée et de conceptualiser l'offre. Cette étape peut se rapporter aux domaines des émotions, de la création et de l'intuition. La création de valeur émerge à cette première étape. « *La proposition de valeur peut décrire le « quoi », c'est-à-dire ce qu'on vend, l'entreprise (produit et/ou service), à quel prix et à « qui*

», *son client* » (Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl, 2017). La section 3.1 de ce cadre théorique lui sera consacrée.

- 2) La seconde étape est transitoire. Celle-ci permet de délivrer la valeur et de passer progressivement de la recherche d'idée à la mise en vente du produit/service sur le marché. Il sera important de déceler les canaux de communication et de distribution les plus appropriés (Racquez, 2018). La section 3.2 théorique approfondira ce construit.
- 3) Pour finir, la dernière étape consiste à la commercialisation du produit. Celle-ci est de l'ordre de l'analytique, du ciblage et du positionnement par rapport à la concurrence. Elle permet de capter de la valeur pour conquérir une position durable. On y reviendra plus précisément dans la section 3.3.

3.1. La création de valeur, l'un des plus grands défis actuels des managers

Avant, la valeur d'échange était appréciable et estimée par les mécanismes économiques du marché. La création de valeur était la tentative d'un acteur d'augmenter sa valeur en proposant une nouvelle offre. L'avantage perçu devait être supérieur aux sacrifices (coûts) perçus (Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018).

De nos jours, dans beaucoup d'entreprises, ce sont les interactions entre les consommateurs, la communauté créée autour d'un produit ou d'une marque et les entreprises qui permettent la cocréation de valeur. Un dialogue accessible et transparent a été élaboré pour mieux comprendre et définir les risques. Les consommateurs sont de véritables parties prenantes dans la cocréation de valeur des entreprises. On peut même parler d'une communication « *consumer to consumer* ». Les managers délaissent une partie du contrôle de l'environnement pour faciliter l'expérience de la cocréation de valeur. Les consommateurs sont au centre de ce dialogue. La création de valeur qui en découle devient l'un des plus grands défis des managers actuels. Le marché se métamorphose en forum pour l'expérience de la cocréation (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Anker, Sparks, Moutinho et Grönross (2015) ont étudié l'évolution de la proposition de valeur autour de trois idéologies. La première, Product-dominant logic (PDL), considère la valeur comme une création managériale qui est incarnée par la simple livraison d'un produit ou d'un service. La seconde, Service-dominant logic (SDL), estime que la valeur est une fonction complexe de la cocréation de valeur se matérialisant à travers les interactions entre les consommateurs et les fournisseurs. La troisième et dernière logique, Consumer-dominant

logic (CDL), détermine que la proposition de valeur est basée sur des modèles de comportement individuel qui répondent aux besoins subjectifs des consommateurs. La question n'est pas que la proposition de valeur soit hétérogène ou homogène par rapport aux consommateurs, mais plutôt qu'elle soit autonome. Ils peuvent déconstruire et redéfinir les propriétés d'un produit (Anker et al. 2015).

Il existe plusieurs sources de création de valeur. Les individus y contribuent en développant des nouvelles tâches, emplois, processus, services ou produits. Les organisations peuvent aussi y apporter de nouvelles valeurs par le biais de nouvelles méthodes ou procédés et par des technologies innovantes. La société peut émettre des incitations à l'esprit d'entreprendre en encourageant les entreprises existantes à innover. Cette source de création de valeur peut également être intentionnelle ou non dans la volonté de créer de la valeur pour la société elle-même (Lepak, Smith & Taylor, 2007).

3.2. La valeur distribuée, une phase clé qui nécessite une collaboration essentielle entre les entreprises et leurs clients

La valeur d'utilité peut être une critique à la perspective traditionnelle de la valeur d'échange. Pour Sjödin, Parida, Jovanovic et Visnjic (2020), les entreprises et les clients doivent être conjointement impliqués dans le processus de création de valeur, où l'expertise du fournisseur et les connaissances opérationnelles du client seront essentielles pour fournir une valeur d'utilisation plus élevée. La cocréation de valeur influence les pensées sur les frontières entre les fournisseurs et clients (Mills, Purchase & Parry, 2013). Cette identification de l'opportunité de la création de valeur sera une phase clé pour garantir des résultats optimaux (Sjödin et al., 2020).

3.3. La valeur capturée par l'entreprise, une relation entre consommateur et entreprise

La valeur capturée fait généralement référence à la valeur capturée par le fournisseur du produit ou du service. Cela comprend des avantages financiers illustrés, soit par la réduction des coûts, soit par l'augmentation des revenus et des bénéfices (Niesten & Alkemade, 2014). Il y a un aspect stratégique qui est essentiel pour accroître cette efficacité économique (Pitelis, 2009).

En valeur d'usage, on peut parler d'un processus de sécurisation d'une part de la valeur créée par quelqu'un d'autre. A l'inverse, en valeur d'échange, la réception des ressources est un processus de négociation au moment même de l'échange (Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018). La capture de valeur, caractérisée par la réalisation de la valeur d'échange, est déterminée par la relation entre le consommateur et l'entreprise (Bowman & Ambrosini, 2000).

3.4. Les différentes formes de valeur perçue en fonction du point de vue

La valeur peut prendre une multitude de formes. Afin de pouvoir correctement énumérer les différentes formes de valeurs existantes (et non exhaustives), nous allons nous orienter à l'aide des parties prenantes présentes au sein des Business Models. La valeur peut signifier différentes choses en fonction des différents points de vue des personnes (Bowman & Ambrosini, 2010).

3.4.1. La valeur du point de vue de l'investisseur et du porteur de projet

Instinctivement, les premières personnes concernées sont les porteurs de projet, ainsi que les personnes qui exigent un retour en mettant à disposition une ressource (investisseurs). Dans un avenir rempli d'éléments d'incertitude, des scénarios et des hypothèses vont être émis afin d'estimer le plus précisément l'opportunité d'affaires. Le BM est notamment un outil stratégique permettant de quantifier celle-ci et d'estimer sa valeur financière pour les investisseurs (Barneto, 2012). Suivant le modèle de gouvernance adopté par l'entreprise, on peut parler de valeur actionnariale (propriétaire du capital), qui leur permet d'avoir un éventuel retour sur investissement. Afin de distinguer et éviter les problèmes de gouvernance posés entre les actionnaires et les managers, elle peut prendre la forme d'une valeur financière (Crifo & Rebérioux, 2015). Cette valeur financière a une valeur de marché et une valeur comptable pour l'entreprise. La valeur peut être comparée à la rentabilité si la valeur créée par une entreprise est supérieure au coût de son capital (Lehmann-Ortega, Musikas et Schoettl, 2017). Dans ce cas, deux leviers peuvent être activés pour améliorer la rentabilité : diminuer les coûts et les capitaux engagés ou augmenter le chiffre d'affaires. On est dans une logique de calcul de coût/bénéfice (Marion, 2017).

3.4.2. La valeur du point de vue du consommateur

L'entreprise désirant offrir une proposition de valeur, élément central du BM, va s'intéresser aux besoins des consommateurs en leur proposant une solution à ceux-ci. La création de valeur pour le client peut être une des raisons de l'existence de l'entreprise et de sa réussite qui en

découle (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). En plus d'être une valeur d'échange, traduite par le prix (Marion, 2017), l'offre possède une valeur d'usage. Elle est une résultante de la valeur d'un objet en interaction avec un sujet compétent. « *L'affordance d'un objet informe* » sur ce qu'on peut faire avec lui ». Il y a une propriété relationnelle (Marion, 2017). Il faut une bonne compréhension des liens de cause à effet entre la valeur d'utilisation et la livraison finale du produit. D'un point de vue monétaire, le jugement est basé sur l'évaluation de la valeur perçue avec la volonté de payer celle-ci (Bowman & Ambrosini, 2000).

Il est important de mentionner que la valeur n'est pas toujours où le fournisseur la voit. En plus de la valeur d'usage, Macquart et Chaptal de Chanteloup (2017) parlent de la valeur d'émotion (attractivité intellectuelle ou sensorielle) et de la valeur éthique (aspects sociétaux et environnementaux) rattachées à l'évaluation de l'expérience client construite autour de l'utilisation de l'offre. Cela peut se rattacher à la notion de valeur perçue par le client. C'est un concept émergent des années 1990. Elle peut être définie comme « *l'estimation globale d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné* » (Leroy-Ducarroz & Sinigaglia, 2017).

Zeithaml (1988) a étudié l'opinion du consommateur par rapport aux quatre dimensions possibles de la valeur perçue : (1) la valeur est un bas prix, (2) la valeur est la satisfaction des attentes à l'égard d'un produit, (3) la valeur est la qualité obtenue pour le prix payé, (4) la valeur est celle qui est reçue pour les sacrifices accordés (Zeithaml, 1998 ; Leroy-Ducarroz & Sinigaglia, 2017).

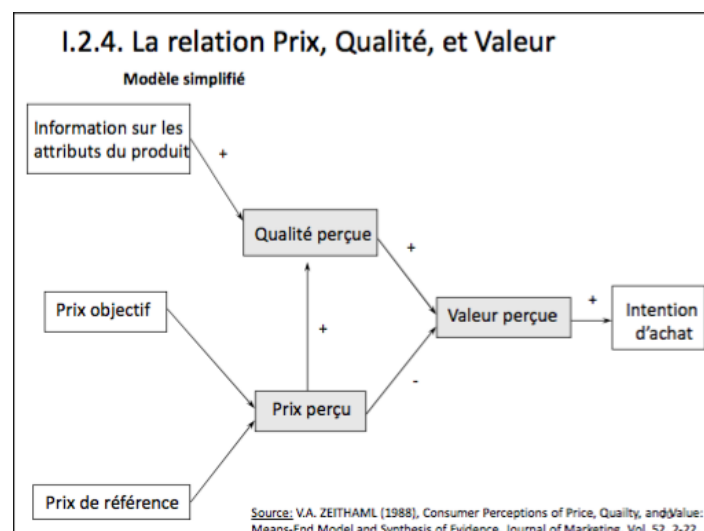


Figure 5 : Modèle simplifié de la relation Prix, Qualité et Valeur (Leroy-Ducarroz & Sinigaglia, (2017)

Et il ressort de ce travail (Zeithaml, 1998 - Figure 5) que cette évaluation de jugement de préférence implique un échange entre les attributs du produit (bénéfices perçus) et le prix payé (sacrifices consentis) (Aurier, Evrard & N'Goala, 2004).

La valeur perceptible du produit peut influencer la perception relative de la qualité de celui-ci. En effet, plus le consommateur est prêt à attribuer un prix élevé, plus l'acheteur attribue de la qualité au produit de manière intuitive (Racquez, 2018). Généralement, cela induit une équation d'utilité qui est une fonction multidimensionnelle à plusieurs variables. Cet échange entre « *donner et recevoir* » est basé sur un choix rationnel pour maximiser son utilité (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Sweeney et Soutar (2001), qui ont développé des échelles de valeur perçue, nous rappellent que la valeur perçue peut être générée sans que le produit ne soit acheté ou utilisé, tandis que la satisfaction dépend de l'expérience suite à l'utilisation du produit. La valeur perçue peut être affectée par des expériences antérieures (Sweeney & Soutar, 2001). Cette expérience client peut découler de la qualité du service perçue par le client qui juge celle-ci. Les entreprises considèrent l'importance de l'expérience client qui permet d'augmenter sa satisfaction et donc sa confiance et sa loyauté envers le produit ou le service délivré. C'est une source d'avantage compétitif (Johnston & Kong, 2011).

On peut également faire le lien avec la théorie sur la valeur de consommation qui affirme que le choix du consommateur (d'acheter ou non, de choisir un autre produit ou d'une autre marque, etc.) implique une variété de formes de valeur. Les formes de valeur peuvent être fonctionnelles (capacité du produit à remplir ses objectifs fonctionnelles, utilitaires ou physiques), sociales (fait référence à l'image conforme aux normes sociales et l'image sociale qu'on peut associer à un consommateur), émotionnelles (liées à l'état affectif positif ou négatif), épistémiques (désir de connaissance par la curiosité intellectuelle ou la recherche de nouveauté) et conditionnelles (dépendantes des situations confrontées) (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Nous limiterons notre ancrage bibliographique à la définition théorique et non pas aux nombreux concepts mathématiques qui découlent de cette discipline du Price Management.

A travers cette première partie de recherche bibliographique sur l'utilisation essentielle pour les entreprises du Business Model, nous avons pu constater l'importance de comprendre parfaitement cette notion centrale qu'est la valeur, tant pour les porteurs de projets que les consommateurs. Il en ressort qu'une étroite collaboration entre les entreprises et leurs clients permettront de mieux comprendre comment la valeur sera créée, distribuée et capturée dans un Business Model.

L'objet de ce mémoire portant sur la problématique liée aux enseignes éphémères et, en particulier, les restaurants éphémères, nous essayerons de poser le cadre théorique permettant de comprendre ce concept grandissant et à la mode. L'éphémère étant une manière de

distribuer sa proposition de valeur. Il en ressortira que les magasins physiques ne sont pas morts et, qu'au contraire de la baisse des occupations commerciales, les enseignes éphémères disposent également de plusieurs atouts pour répondre aux quatre grands défis de ce procédé de distribution. Par le biais de quatre dimensions identifiables (temporelles, spatiales, expérience et marketing stratégique), nous pourrions caractériser les magasins éphémères. Si l'on reprend notre application empirique sur les restaurants éphémères, il sera essentiel de bien déceler la valeur créée, distribuée et capturée au sein de leur Business Model tout en tenant compte de la valeur perçue par les adeptes de ce concept.

4. Les enseignes éphémères, un nouveau point de distribution

Sujet de plus en plus médiatique, il est courant d'apercevoir des articles de presse relatant de nouvelles initiatives pour (re)dynamiser le secteur commercial et, en particulier, en Régions Wallonne et Bruxelloise. Par une recherche spontanée sur internet, nous pouvons découvrir de nombreuses enseignes s'ouvrant sous un format de magasin ou restaurant éphémère : *DestockVIP* (déstockage de vêtements de marque à prix cassés) à Saint-Georges et Andenne (La Meuse, 2020 ; La Province, 2020 ; Sudinfo, 2020), *Gaufres & Waffles* (établissement culinaire revisitant les gaufres de Bruxelles) à Bruxelles (RTBF, 2020), *Pop-up Décathlon* (magasin de ventes et locations de matériel de sport) à La Roche-en-Ardenne (Vers l'Avenir, 2020), *L'Épisode* (restaurant éphémère) au Domaine de Waillimont (DH, 2020) ou encore *Les folies d'Alex* (boutique éphémère) à Barvaux (Vers l'Avenir, 2020).

De ce fait, le cadre légal concernant les durées de baux de location de surface commerciale a évolué, permettant, depuis 2018, de conclure un bail de location inférieur à une année en protégeant tout aussi bien le bailleur et le preneur (Le Soir, 2019 ; www.notaire.be ; Service Public de Wallonie, 2018). Par ce besoin de mettre en relation directe les propriétaires de biens commerciaux situés dans les centres villes wallons et les candidats-occupants, la plate-forme Urban Retail a été soutenue par la Région Wallonne (www.walloniecommerce.be). En ce sens, les enseignes éphémères joueront dans l'avenir un rôle prépondérant dans les activités commerciales et deviennent déjà d'effervescents points de distribution.

4.1. L'enseigne est avant tout un point de vente physique

Les lieux commerciaux, que ce soit les espaces traditionnels (comme les boutiques et rues commerçantes) ou l'espace virtuel (par le biais d'interfaces miniaturisées (applications mobiles ou web)), invitent les enseignes à réfléchir sur la mobilité des consommateurs. Ces enjeux managériaux concernent la localisation, la complémentarité et la rentabilité des points de vente des différents canaux (Michaud-Trévinat, 2011). En France, la consommation des ménages stagne depuis cinq ans, tandis que l'apparition des consommations alternatives (de particulier à particulier, économie circulaire, location, troc, échange de services via les réseaux sociaux) est en hausse (Badot, 2016). Parallèlement, d'après l'article publié par Grimmeau et Wayens (2016), en Belgique, le nombre de commerces diminue fortement. Il est passé de 370.000 en 1947 à 191.000 points de vente en 2015, ce qui équivaut à une perte de 48%. Cependant, même si la croissance du commerce électronique est grandissante et que le commerce mobile est en pleine émergence, le magasin physique reste le premier lieu de

réalisation des achats (Picot-Coupey, 2013). Le point de vente peut se définir comme « *une implantation physique réalisant la vente d'un ou plusieurs produits ou services. La forme de point de vente la plus connue est évidemment le magasin (...)* » (Bathelot, 2016). Pour Ailawadi et Keller (2004), le magasin représente le fondement du positionnement et de l'image de l'enseigne par rapport à ses concurrents. Pour Bezes (2013) cependant, le concept de l'image du magasin tend à perdre ses fondements premiers au profit de l'atmosphère ou de l'expérience du magasinage (Bezes, 2013).

4.1.1. Les quatre défis des points de vente physiques

Avec l'expansion des commerces électroniques et des nouvelles technologies, il y a eu un changement radical dans le comportement des consommateurs (Schüler, Maier & Liljedal, 2019). Les points de vente physiques doivent donc être repensés dans leur conceptualisation et leur distribution (Picot-Coupey, 2013). Ils ont des défis à relever mais regorgent également d'atouts. Selon Picot-Coupey et ses travaux de recherches sur les commerces physiques et digitaux (2013), il y a quatre défis à relever par les magasins physiques :

- 1) Elargir, renouveler et individualiser l'offre rigide en magasin physique contre la flexibilité des nombreuses, pour ne pas dire illimitées, références offertes en permanence en ligne. Le choix de l'assortiment de produits (offre de produits proposée par un distributeur) doit se baser sur la perception des besoins du consommateur. L'objectif est de pouvoir comprendre son comportement de consommation, pour proposer les offres les plus en adéquation avec sa volonté d'achat (Piris, 2013).
- 2) Synchroniser le contenu informationnel avec celui des autres points de contact. En effet, les clients sont de plus en plus surinformés en disposant d'un accès immédiat et presque illimité à l'information pour la comparaison des prix et des offres. Auparavant, les magasins physiques étaient les uniques points de contact avec les consommateurs. Ils pouvaient y sentir et toucher les produits pour en faire leur propre expérience. Avec l'apparition des différentes technologies nouvelles et d'internet, les distributeurs ont développés d'autres canaux en silos pour effectuer les achats. Dans ce cas, on parle de stratégie multicanale qui « *consiste à intégrer plusieurs canaux de contact dans un même système capable de gérer leurs interactions* » tout en utilisant différents canaux pour faire passer un message au même client (Helfer & Michel, 2006). A l'inverse, une stratégie omnicanale se distingue par le fait que tous les canaux physiques et virtuels sont utilisés dans le but de créer une expérience d'achat du client (Salle,

Lacerte, Dupont & Grégoire, 2014). C'est « *une intégration transparente des points de contact et des canaux (numériques et traditionnels) afin d'offrir une expérience d'achat augmentée* » (Salle, Lacerte, Dupont & Grégoire, 2014).

- 3) Rendre davantage flexibles la localisation et les heures d'ouverture de manière à répondre « *aux changements d'accessibilité aux biens et aux services* » (Biba, Thériault, Villeneuve & Des Rosiers, 2017). Pour relever ce défi, des recherches ont été menées, dont notamment celles de Biba, Thériault, Villeneuve et Des Rosiers en 2017, pour étudier la relation entre les profils des consommateurs et le développement urbain, ainsi que la répartition spatiale et temporelles des commerces métropolitains. Dans cette optique, et depuis plus d'une dizaine d'années, les grosses enseignes s'intéressent de nouveau à la stratégie du développement du commerce de proximité. Par exemple, Carrefour city (créée en 2009) propose des magasins de proximité de 200 à 900m² ouverts selon de larges amplitudes d'horaires de 07h00 à 22/23h00 durant 6 jours par semaine (Lestrade, 2013). Une large amplitude des horaires d'ouverture est bénéfique pour le fractionnement des achats qui permet d'intégrer plus facilement le temps des courses sur une journée (Gahinet, 2014).
- 4) Faire évoluer continuellement le design et l'atmosphère pour susciter l'intérêt. Face à l'obsolescence rapide de l'offre, il est primordial de renouveler l'atmosphère expérientielle du client. Les concepts de thématisation (habillage de l'offre marchande du distributeur) et la théâtralisation (habillage de l'offre à travers une mise en scène) sont devenus des nécessités pour les points de vente physiques. Ceux-ci améliorent intrinsèquement l'expérience d'achat des clients et peuvent la rendre unique (Gentric & Rémy, 2017).

4.1.2. Les cinq atouts des points de vente physiques

Dans son étude, l'auteure (Picot-Coupey, 2013) discute également des cinq atouts majeurs à valoriser par les magasins physiques :

- 1) Voir, toucher, essayer et tester le produit : en multipliant les points de contact, il est possible de démontrer et discuter des différentes valeurs d'usage d'un produit. Dans le marketing sensoriel, l'utilisation des cinq sens permet de prendre conscience de la polysensorialité des consommateurs. Ceux-ci peuvent être à la recherche de nouvelles expériences sensorielles. Certaines enseignes sont à la quête d'une identité sensorielle forte (Rieunier, 2017). Les magasins de vêtements Abercrombie & Fitch sont

l'exemple réussi d'une entreprise qui désirent stimuler la polysensorialité de ses clients. La chaîne américaine propose une expérience sensorielle poussée par l'ambiance de ses magasins (faible luminosité, musique, parfum, danse et mannequin) (Badot & Lemoine, 2008).

- 2) Obtenir immédiatement le produit : un des objectifs utilitaires du magasinage est la stimulation des achats impulsifs. L'achat impulsif peut être défini « *comme un processus de décision affective découlant d'une impulsion* ». Il peut avoir des conséquences positives (impulsivité fonctionnelle) ou, au contraire, des conséquences négatives (l'impulsivité dysfonctionnelle) (Abbes, 2010). Zghal et Aouinti (2010) se sont intéressés aux comportements d'achat impulsif dans les magasins physiques avec une approche plus expérientielle liée au contexte social et relationnel d'achat. Selon eux, il existe des facteurs ayant une influence négative sur la décision d'achat. Par exemple : la pression du temps (temps disponible restant pour faire ses achats) ainsi que la sensation de foule (densité élevée dans un magasin ou un lieu). Par contre, l'accompagnement (pression sociale potentielle des interactions de groupe), le contexte du rôle (façon d'arranger l'humeur de l'acheteur en réparant une mauvaise humeur ou en renforçant sa bonne humeur en procédant lui-même à un achat) ou encore les motivations hédoniques de magasinage (sensibilité d'achat à la nouveauté, la variété et la surprise) sont des influences positives sur la décision d'achat impulsif (Zghal & Aouinti, 2010).

Les études concernant le comportement des consommateurs en magasin démontrent qu'il existe quatre principaux scénarios de fréquentation de points de vente aux motivations différentes (Lombart & Labbé-Pinlon, 2008). Certains de ces scénarios peuvent faciliter le comportement d'achat impulsif :

- Le shopping utilitaire (approche coûts-bénéfices) et le shopping récréatif (intention d'achat par plaisir) sont les scénarios les plus classiques. Les consommateurs viennent avec une intention d'achat avant la fréquentation des points de vente.
- Les butineurs sont les individus présents dans les magasins simplement par envie de rencontrer du monde, de se distraire, de se faire plaisir ou encore de ressentir des stimulations sensorielles. Leurs explorations dans les magasins n'ont pas d'intention d'achat particulière première.
- La recherche d'informations et de conseils est une première démarche qui consiste à engranger le maximum de savoirs avant de passer à l'intention

d'achat. L'objectif est de prendre la meilleure décision d'achat. La première intention n'est donc pas d'effectuer un achat impulsif, sauf si les conseils et le service après-vente peuvent être un atout décisionnel qui, dans ce cas, provoquerait l'achat immédiat.

- Effectué principalement à l'extérieur, le lèche-vitrine est un comportement motivé par la recherche de stimulations avec ou sans intention d'achat.

Dans tous les scénarios, il est donc possible de faire évoluer le comportement des shoppers en intention d'achat.

- 3) Offrir des expériences immersives et une stimulation plurisensorielle directe : l'expérience en magasin physique est une réelle valeur créatrice pour le consommateur et sa valeur perçue. C'est également un outil de communication majeur et vecteur d'image pour l'entreprise et son image de marque. Lors de la gestion, de la conception ou du renouvellement d'un magasin physique, il faut se rappeler que tous les éléments de l'espace de vente sont susceptibles d'agir sur les sens et l'expérience des chalandes (Gentric & Rémy, 2017).
- 4) Interagir en face à face de manière personnalisée : l'avenir du magasin exige d'instaurer et de perdurer un lien de confiance tout en créant une relation plus profonde et plus riche avec les consommateurs. Le personnel, qui privilégie la relation, les réoriente progressivement vers une authenticité accrue (Picot-Coupey, 2013).
- 5) Rencontrer d'autres consommateurs : Les magasins physiques sont aussi des lieux de rencontres où des interactions sociales peuvent se créer. Un esprit communautaire peut émerger dans cette logique de socialisation. Ce sont des espaces de lien et de convivialité (Gentric & Rémy, 2017).

Le commerce éphémère est un point de vente physique spécifique par ses atouts et ses différents défis à relever. Il semble l'une des voies possibles d'avenir du magasin physique. De nombreuses enseignes éphémères émergent dans cette direction-là pour tenter de répondre à l'évolution du marché physique concurrentiel et faire face aux innombrables alternatives proposées en ligne.

4.2. L'enseigne éphémère, l'une des réponses possibles à l'évolution des enseignes physiques

Le concept du « pop-up » et/ou de « l'éphémère » est une tendance des années 2000. D'après les recherches de de Lassus en 2012, les pop-up stores seraient nés à Londres en 1999 avec les entreprises Levi's et Swatch. En France, selon le rapport d'activité 2015 de Mercialis, les activités liées aux commerces éphémères (location de courte durée) ont tendance à fortement se développer (Lepercq, 2016). « *Ce concept crée de l'événement, suscite l'intérêt des médias, et éveille la curiosité du consommateur* » (de Lassus, 2012).

Kelpierre (spécialiste européen des centres commerciaux) et QualiQuanti (Institut d'études dirigé par Daniel Bô) définissent : « Le magasin éphémère (« pop-up store » en anglais, du verbe « to pop-up », qui signifie « apparaître », « surgir ») est un point de vente qui naît, puis disparaît au bout de quelques heures, quelques jours, voire quelques mois. Autrement dit, un magasin champignon ou un commerce agile. »

4.2.1. Les différentes dimensions de l'enseigne éphémère

De cette définition ressort, comme première caractéristique des enseignes éphémères, une dimension temporelle. Il sera intéressant de discuter des bénéfices tirés d'une location courte durée mais également de s'interroger sur l'importance du lieu où s'installe le commerce. Souvent associées aux boutiques conceptuelles, les enseignes éphémères offrent une dimension expérientielle à leur consommateur, qui n'est pas un atout propre qu'aux pop-up stores. La théâtralisation et la thématisation du concept proposé procurent une expérience client stimulante qui particularise cet environnement d'achat ou de consommation. Enfin, nous verrons que le choix de s'établir en tant que magasin éphémère découle d'un choix stratégique et marketing lors du lancement d'un tel projet d'affaires.

4.2.1.1. Une dimension temporelle

Suggérée d'entrée de jeu par le terme « éphémère », cette première notion d'aspect temporel semble primordiale pour définir le concept du magasin éphémère. Leur spécificité majeure est en effet que leur date de fermeture est programmée avant l'ouverture du point de vente. Pour certaines nouvelles enseignes, cette pratique permet de diminuer les contraintes liées à un bail de longue durée. En ce sens, les magasins éphémères de petite surface peuvent rapidement se monter via une structure légère et spécialement pensée (Gay et Szostak, 2017).

A l'inverse, pour les magasins renommés, cela permet de lancer un nouveau produit plus aisément (Le service *1819 Brussels pour tous les entrepreneurs de la Région Bruxelles-Capitale*, 2018). Enfin de Lassus (2012) met l'accent sur la dynamique évolutive qui incite les consommateurs à découvrir ce type de commerce. Il parle, dans ses recherches, d'une certaine pression temporelle qui renforce la rareté et l'intérêt de l'offre. Son étude montre ainsi que la passion amoureuse du consommateur pour la marque est renforcée dans le secteur du luxe en ce qui concerne les boutiques éphémères.

4.2.1.2. Une dimension spatiale

L'emplacement géographique d'un commerce éphémère semble jouer un rôle prépondérant. En France, la vacance commerciale (« *phénomène par lequel des locaux commerciaux ne trouvent pas de preneurs à la location* »²) atteint plus de 10% (Sabbah, 2019). Pour les centres commerciaux disposant de cellules commerciales vides, c'est une opportunité de trouver des candidats occupant temporairement des emplacements vacants (Gay et Szostak, 2017).

En psychologie spatiale, des études ont démontré que les individus peuvent développer un attachement à un lieu. Cette notion est transposable à un point de vente (Antéblan, Filser & Roederer, 2013). Créés au départ pour entraîner une certaine notoriété autour d'une marque ou d'un événement, ces points de vente sont devenus de véritables lieux rentables de distribution (de Lassus, 2014).

Sabbah va plus loin dans son article publié en janvier 2019 sur la société Appear Here. Cette dernière est une plateforme anglaise de mise en relation entre propriétaires et les locataires d'espaces commerciaux loués pour de courtes périodes. Les centres commerciaux utilisent leur algorithme et leur mise en relation pour faire tourner les locations. Ils créent ainsi de nouveaux flux tout en testant de nouveaux concepts avec des engagements à court terme. En réponse à des espaces vides de plus en plus nombreux, cette conception de location à court terme semble une réponse idéale.

4.2.1.3. Une dimension expérientielle

L'expérience client est un concept qui a émergé au début du XXI^{ème} siècle. Au départ, l'expérience client permettait d'encourager les consommateurs à profiter davantage de leur expérience d'achat par une ambiance immersive distinguée, par exemple, par l'odeur de fleurs fraîches, par un éclairage tamisé ou encore par la présentation de produits attrayants et originaux. (Rudkowski, Heney, Y, Sedlezky & Gunn, 2019). Les commerces éphémères

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/vacance-commerciale/>

peuvent offrir un environnement d'achat surprenant et stimulant. En d'autres termes, une véritable expérience d'achat (Antéblian, Filser & Roederer, 2013). En effet, cette dynamique, qui n'est pas propre aux enseignes éphémères, repose sur la constante recherche de nouvelles sources de différenciation. Certaines enseignes s'appuient sur une théâtralisation forte de l'espace de vente afin de plonger ses consommateurs dans un environnement hyperréel. Le marketing sensoriel peut également pousser plus loin dans ses retranchements l'expérience d'achat récréationnel. de Lassus, dans ses recherches parues en 2012, parle même de marketing expérientiel. Dans cette logique de différenciation, « *la stratégie des distributeurs consiste à produire des expériences en enrichissant le positionnement initial de l'enseigne à partir d'un habillage expérientiel autour de trois constantes : le décor (la théâtralisation au service du produit), l'intrigue (le récit qui raconte l'histoire du produit, de ses origines à ses projets) et l'action (les relations entre le chaland et l'enseigne)* » (Antéblian, Filser & Roederer, 2013). Dans ce contexte expérientiel, l'immersion du consommateur doit servir de guide d'accès à l'expérience tout en laissant davantage d'autonomie dans son cheminement (Badot & Lemoine, 2013). Le commerce éphémère peut devenir cet outil de théâtralisation pour sa clientèle. A l'heure actuelle, les consommateurs semblent vouloir vivre une vraie expérience d'achat multisensorielle et digitale. Certains désirent ne plus être passifs par leur simple intention d'acheter. Ils veulent devenir de véritables expérimentateurs (Racquez, 2018).

De cette production d'expérience, un levier stratégique peut se constituer pour développer un avantage concurrentiel commercial. Il existerait deux options pour les entreprises : « *différencier l'offre par l'expérience* » ou « *créer une offre d'expérience* » (Roederer, 2012). Pour cette dernière, on peut trouver de nombreux exemples dans le secteur du tourisme et de l'événementiel. Le *Marché de Noël à Strasbourg* (« *la féerie de Noël pour positionner une destination touristique* ») est un cas d'illustration de la création d'une offre d'expérience (Roederer, 2012). Pour différencier l'offre par l'expérience, il existe cinq formes de différenciation : (1) « *l'expérience fondée sur le produit* » (par exemple, association entre un producteur de vin et un site de rencontre), (2) « *l'expérience fondée sur les procédés de fabrication* » (par exemple, le Musée Mercedes-Benz à côté de l'usine de production de Stuttgart), (3) « *l'expérience fondée sur le prix* » (par exemple, la vente aux enchères physiques ou en ligne), (4) « *l'expérience fondée sur la communication autour de l'offre* » (par exemple, la campagne de communication « *What Else ?* » de Nespresso), (5) « *l'expérience fondée sur la distribution* » (par exemple, les pop-ups stores de chez Clemens and August) (Roederer, 2012). Cette dernière différenciation du positionnement de la marque

peut se distribuer par un circuit éphémère. Cette distribution événementielle permet de demeurer « *à la mode et décalé* » tout en diminuant les marges de distribution (Roederer, 2012).

Le magasin devient un média à part entière et les magasins éphémères sont accessibles à toutes les marques. Pour les créateurs de l'agence My Pop Up Store : « *l'internet vend des produits, le magasin fait vivre une expérience* ». Les magasins éphémères créent des interactions et des liens. « *Le magasin permanent se donne en représentation, le magasin éphémère se donne en spectacle* » (Gay et Szostak, 2017). Les points de vente se mettent en scène pour se transformer en lieu expérientiel et en lieu promotionnel par la vente d'un nombre réduit de produits (de Lassus, 2012). Cette offre, par le biais d'une atmosphère théâtralisée, crée un temps fort approprié par le consommateur (Picot-Coupey, 2013).

Ces expériences restent cependant risquées. Denis (2017) compare le concept du pop-up store à une denrée hautement périssable. La gestion de la frustration, de l'impulsivité et de l'immédiateté du consommateur seront des paramètres importants lorsqu'on établit une entreprise éphémère. L'écueil de la banalisation de l'expérience proposée, l'écueil des promesses non tenues et l'écueil de la méconnaissance des dimensions de l'expérience vécue peuvent également entacher un avantage concurrentiel. Par le passé, certaines marques renommées ont subi des conséquences néfastes pour leur enseigne par manque d'expérience proposée à leur clientèle. La chaîne de cafés *Starbucks* a souffert de la banalisation de l'expérience proposée. La *SNCF* n'a pas tenu ses promesses concernant leur offre sur certains trajets. *Coca-Cola*, dans les années 80, a pris des risques en proposant un *New Coke* en ne tenant pas compte la dimension symbolique de l'expérience de consommation associée à la marque (Roederer, 2012). Pour limiter les risques, il convient de disposer des investissements économiques suffisants, de choisir stratégiquement sa thématisation et d'engager le capital humain nécessaire au bon déroulement de l'expérience d'achat.

4.2.1.4. Une dimension marketing stratégique

La stratégie marketing est donc repensée pour permettre de favoriser l'expérience client et faire levier de communication (nouveaux produits, nouveaux lieux et nouvelles formes). Les objectifs du concept du magasin éphémère peuvent être de différents types (Cliquet, Basset & Picot-Coupey, 2018 ; Lepercq, 2016). D'une part, les emplacements commerciaux dans des lieux à fortes activités saisonnières (par exemple, proximité des plages pour des lunettes de soleil) amplifient les ventes et profits. Et d'autre part, des démonstrations et des essais proposés aux consommateurs peuvent devenir un réel support de communication

événementielle. Dans cette optique, les magasins éphémères favorisent la réalisation de différents tests de nouveaux produits. Cette phase de test permet au créateur d'entreprise de déterminer sa stratégie de localisation en fonction des expériences des différents types d'emplacements. Cela peut faciliter la création d'un réseau d'unités en dur (Cliquet, Basset & Picot-Coupey, 2018). C'est un moyen pratique d'essai tout en limitant les risques liés à des modifications permanentes (Aaltojärvi, Kontukoski & Hopia, 2018).

En plus de permettre à des jeunes marques de tester leur(s) produit(s) et service(s), les commerces éphémères peuvent surprendre les consommateurs tout en répondant à leur(s) attente(s) (Lepercq, 2016). Des enseignes utilisent également ce mécanisme pour tester le marché dans une ville ou un pays où elles ne sont pas encore physiquement implantées (Sabbah, 2019). Suivant les objectifs déterminés lors de son lancement, le magasin éphémère peut également prendre différentes formes : mobile-nomade, en ligne, en extérieur, communautaire, magasin test et magasin durable (Surchi, 2011 ; Pomodoro, 2013). L'éphémère reste une consommation physique. L'article de Pimont de 2018 nous rappelle que les commerces physiques ne sont pas morts. Selon ses écrits, ils se réinventent pour pouvoir proposer une expérience shopping à leur client tout en restant un point de contact majeur par la découverte de nouveaux produits, tests et conseils des vendeurs. La mise en scène de la rareté est une des motivations de ce phénomène grandissant. Trois atouts majeurs peuvent concrétiser une expérience client réussie (Deslandre, 2015) :

- 1) Le premier concerne le fait de réussir à sortir le client de sa logique de comparaison permanente. Il ne cherche pas à changer sa zone de confort et désire profiter pleinement de son parcours expérientiel.
- 2) La seconde expérience client réussie permet d'être différenciante et ainsi identifier la marque parmi ses concurrents. Dans certains cas, l'expérience peut faire vivre au client l'ADN de l'entreprise.
- 3) Le dernier atout rend à l'expérience client un caractère inimitable. L'expérience client est facilement observable mais difficilement comparable.

Les études d'Oracle (2012) et de Forrester (2013) démontrent que, suite à une mauvaise expérience, la fidélité des consommateurs peut être entachée alors que, dans une meilleure expérience client, ils sont prêts à payer plus, tout en renforçant les chances d'achats futurs. Cette perception rationnelle et émotionnelle, construite progressivement tout au long de sa relation avec la marque, est une des dimensions de l'expérience client (Deslandre, 2015).

Certaines enseignes proposent à leur clientèle un véritable écosystème expérientiel où celui-ci couvre l'expérience liée au produit, l'expérience d'achat et de service, et l'expérience de consommation. Afin de maîtriser pleinement l'expérience client, il faut une vision globale de celle-ci, qui illustre le voyage du consommateur à travers les différents points de contact et relation liés à l'entreprise et sa marque (Renaudin & Vyt, 2018). L'expérience peut se découper en quatre phases : (1) anticipation, (2) achat, (3) consommation et (4) souvenir de l'expérience.

Les pop-up stores sont de nouveaux moyens de distribution qui, par leur côté éphémère et leur mise en scène, permettent de revoir l'intérêt du marketing expérientiel et les expériences sensorielles (de Lassus, 2012). Cette nouvelle forme de distribution peut s'avérer intéressante en termes de ventes et de rotations. Macquart et Chaptal de Chanteloup discutent, dans leur ouvrage paru en 2017, « *de la commercialisation du modèle économique de l'expérience client* ». Selon eux, trois activités clés (la communication, la distribution et la relation client) permettent la mise en œuvre de cette commercialisation où les parties prenantes « *sont propres à chacune de ses activités* ».

De plus, il existe de nombreux avantages pour les jeunes entreprises : bail à très courte durée, location de petite surface, mutualisation du personnel de vente et de l'effort publicitaire, présence dans un lieu fréquenté et cocréation possible avec les consommateurs (Racquez, 2017).

« Le magasin physique éphémère est un lieu d'expression à part entière : l'originalité et la créativité des cadres de participation et de stimulation sensorielles - architecture extérieure, localisation, design, merchandising, atmosphère - sont travaillées pour faire vivre une expérience mémorable au bon endroit et au bon moment à la cible, qui la relaie par un bouche à oreille réel ou virtuel » (Picot-Coupey, 2013) semble la définition la plus complète reprenant les différentes dimensions discutées ci-dessus.

4.2.2. Les autres concepts temporellement opposés

Afin de comprendre correctement la notion de l'éphémérité commerciale, il est également important de s'intéresser aux concepts qui sont temporellement opposés (magasin traditionnel-pérenne) et différents (magasin saisonnier). Leurs objectifs et missions sont tout autre. Les commerces traditionnels développent une stratégie inscrite sur la durée où la notion temporelle n'est pas limitée dans le temps. Le principe de continuité de l'exploitation n'est pas remis en cause. Pour Picot-Coupey (2013), le magasin traditionnel-pérenne qui se

transforme en magasin éphémère est une possible réponse à l'évolution constante du marché et des nombreux concurrents du commerce connecté. Il est important de créer de nouveaux circuits de distribution. « *C'est une réponse au vieillissement rapide de l'attrait du magasin physique, à travers une théâtralisation renouvelée* » (Picot-Coupet, 2013).

Contrairement aux magasins traditionnels et pérennes, les commerces saisonniers s'intègrent dans une logique ponctuelle. En effet, un commerce saisonnier peut se définir comme étant un « *Espace d'un point de vente dédié à l'offre ponctuelle de produits dits saisonniers, autrement dit qui ne sont pas référencés tout au long de l'année (Extension pour une foire aux vins, le blanc en début d'année, les articles de jardinage au printemps dans une GMS généraliste, ...). Les généralistes sont contraints de pratiquer ainsi, pour ne pas immobiliser un espace qui ne générerait que des ventes très résiduelles pendant le reste de l'année.* »³

Il en découle notamment que le désir d'intégrer une limite temporelle dans un commerce permet de distinguer les magasins traditionnels aux enseignes saisonnières et points de vente éphémères.

4.3. Les restaurants éphémères, une source de création d'expérience et de valeur ?

Dans la littérature scientifique, les articles relatant des études sur les restaurants éphémères sont assez restreints. La plupart de ces derniers étudient les restaurants à travers les expériences culinaires locales (Aaltojärvi, Kontukoski & Hopia, 2018 ; Björk, Kauppinen & Räisänen, 2014). Néanmoins, il existe beaucoup d'études sur le commerce en détail mais encore trop peu sur les « *pop-up alimentaires* » (Lugosi, Robinson, Walters & Donaghy, 2020).

Pour Morgan (2006), l'expérience se produit lorsque le service, impliquant le participant, devient un moment unique et inoubliable. Son étude de 2006 montre que les consommateurs sont à la recherche de nouvelles expériences mais sont enclins à payer plus chers pour des expériences positives. La nourriture et les expériences culinaires locales constituent un aspect mémorable (Björk, Kauppinen & Räisänen, 2014).

Selon les recherches de Brégeon Lalanne de Saint-Quentin publiées en 2015, « *les clients du restaurant éphémère retiennent la convivialité partagée plus que les quelques euros dont ils se sont délestés.* » Jallat, Peelen, Stevens et Volle (2018) mentionnent que la valeur perçue par le marché peut permettre à une entreprise de conquérir de nouvelles cibles et, petit à petit,

³ Emarketing.fr. (s.d.). Glossaire : S. En Ligne <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Saisonnier-238832.htm#2s1ZOSzYGPp4lHkE.97>

fidéliser ses clients. L'expérience alimentaire peut être caractérisée par la nourriture proposée, le lieu de l'établissement ainsi que par les actes comportementaux liés au service et à l'ambiance du restaurant. Ces moments mémorables et uniques peuvent déclencher des choix de destinations culinaires et du partage de l'expérience du consommateur à travers ses réseaux ((Björk, Kauppinen & Räisänen, 2014). Ils deviennent en quelque sorte des mandataires pour transmettre des informations et leur expérience (Lugosi et al., 2020). Leurs intentions comportementales sont positives (Taylor, DiPietro & So, 2018).

Pour le restaurant, la valeur peut se présenter sous la forme de capital économique ou de valeur d'échange (addition en fin de repas) suite à un produit délivré. A l'inverse, pour le consommateur, la valeur prend une forme expérientielle plus immédiate qui, durablement dans le temps, peut se transformer en capital social via le partage par les réseaux de consommateurs (Lugosi et al., 2020). Ce capital social est un gain en influence qui peut mener à l'échange avec d'autres consommateurs afin de créer une autre perception du produit ou du service proposé par l'entreprise. Cela peut influencer son « *image voire même évoluer son usage* » (Fayn, des Garets, Rivière, 2019). D'autres études menées, par Taylor, DiPietro et So en 2018, montrent que l'augmentation de la qualité de la relation est une conséquence de la satisfaction et de la confiance du consommateur envers le restaurant. Cette expérience globale est un aspect important de sa perception de valeur (Taylor, DiPietro & So, 2018). La littérature sur les restaurants éphémères montre donc qu'ils sont des sources de lieu de partage d'expérience qui peuvent se transformer en source de création de valeur tant pour le consommateur (*valeur perçue*) que pour l'entrepreneur (*création de valeur*).

5. Les questions et propositions de recherches issues de la Revue de Littérature

De cette Revue de la Littérature, il en ressort qu'une décantation de la problématique liée aux enseignes éphémères a permis de contextualiser les enjeux de celles-ci. Depuis le milieu entrepreneurial, nous sommes partis de l'importance de concevoir un Business Model lorsqu'on se lance dans un projet tout en se posant les questions qui permettent de comprendre la logique de création, de distribution et de captation de valeur. A travers une meilleure maîtrise des ressources, une adaptation de l'offre, une conscientisation des besoins du consommateur ou une logique de flux de revenus, les BM peuvent se réinventer et découler sur une innovation qui peut s'avérer devenir source d'un avantage concurrentiel. En ce sens, les enseignes éphémères peuvent se différencier par la « *création d'une offre d'expérience* » ou « *différencier l'offre par l'expérience* » (Roederer, 2012). Par une meilleure maîtrise de ses particularités temporelles ou spatiales, les restaurants éphémères semblent être un choix stratégique tant en termes de lancement d'un projet d'affaire que dans la valeur perçue par ses consommateurs.

5.1. Premier constat

Dans son livre « Innovation Créative » publié en 2011, Racquez affirme que le Business Model d'un magasin éphémère est intéressant et bénéfique pour tout le monde. Elle l'illustre en disant : « *le consommateur tout d'abord, qui y trouve des produits de qualité (de marque) à prix plancher, compte tenu des frais fixes réduits du magasin (pas de décoration, ni de présentoirs, loyer au rabais puisque le magasin donne vie à un local temporairement inoccupé), mais aussi les fabricants ou distributeurs eux-mêmes qui peuvent ainsi réaliser du chiffre d'affaires sur des fins de série ou sur des produits dont les emballages sont abîmés* » (Racquez, 2011).

Transposé dans le secteur de la restauration, il sera intéressant de modéliser le Business Model d'un restaurant éphémère, par le biais du BMC (outil de représentation d'un BM) et ainsi voir comment s'intègre la notion de l'éphémère au sein de celui-ci et de ses différentes composantes.

Question 1 : L'éphémère permet-il de revisiter le Business Model d'un restaurant à l'aide du BMC ?

Proposition 1 : L'éphémère peut directement intégrer certaines composantes du BMC.

Proposition 2 : L'éphémère ajoute une composante temporelle et/ou spatiale au BMC.

Proposition 3 : L'éphémère est une réponse aux défis auxquels font face les enseignes traditionnelles.

5.2. Deuxième constat

Notre étude de cas empirique unique nous emmènera à analyser un restaurant éphémère, où l'espace et le temps sont des ressources profitables pour se différencier du marché et de la concurrence. Un avantage concurrentiel peut découler d'une meilleure maîtrise de ses ressources et de ses compétences que les concurrents. Il sera intéressant d'identifier l'innovation du restaurant éphémère et de déceler la logique de création de valeur, qui part d'un épicycle clairement identifiable, de manière à distinguer les forces et faiblesses de ce modèle d'affaires.

Nous pourrions ainsi mettre en relation notre étude de cas aux différentes pistes d'innovation identifiées par Sarazin (2019), section 2.2 du cadre conceptuel, pour valoriser les liens et repérer les similitudes et différences.

Question 2 : Qu'est-ce que la création de valeur dans un modèle d'affaires éphémère ?

Proposition 1 : L'éphémère est une innovation en termes de valeur dans un Business Model.

Proposition 2 : Cette innovation a plusieurs départs d'épicentres clairement identifiables et simultanés.

Proposition 3 : Cette innovation de valeur sera d'autant plus forte qu'elle aura été cocréée avec les consommateurs eux-mêmes.

5.3. Troisième constat

Dans le cadre de ce travail de recherche, il est donc plus qu'opportun de bien comprendre la notion de valeur. Étant centrale au Business Model d'une entreprise, elle permettra de déceler l'avantage concurrentiel du modèle éphémère par rapport au restaurant de type « traditionnel ».

Cette notion de valeur perçue par le consommateur est une part essentielle de l'objet de recherche de ce travail. En discutant des paramètres (temporels, spatiaux, expérientiels, marketing stratégiques) caractérisant les enseignes éphémères, la valeur perçue par le consommateur peut être différente par rapport à une enseigne traditionnelle. L'expérience client vécue influencera sa perception de valeur de l'établissement éphémère par rapport à une enseigne fixe et traditionnelle.

Question 3 : Comment se décline la valeur perçue pour les clients dans un modèle d'affaires éphémère ?

Proposition 1 : Aux yeux des consommateurs, le restaurant éphémère possède une source de création de valeur différente par rapport aux enseignes traditionnelles.

Proposition 2 : L'éphémère influence la perception de valeur des consommateurs.

Proposition 3 : L'éphémère pousse à l'impulsivité d'achat du consommateur dans le restaurant éphémère.

Partie II. Partie empirique

1. Méthodologie

1.1. Terrain de recherche

Pour ce qui est du choix du terrain de recherche, nous nous sommes naturellement intéressés à un restaurant éphémère issu de la région du Brabant Wallon. Notre étude de cas empirique unique s'oriente vers un établissement ouvert depuis novembre 2015. Ce dernier ouvre ses portes chaque année de début novembre à fin février. Sa particularité est que les dirigeants décident de changer d'implantation régulièrement (trois lieux différents depuis sa création, toujours dans un rayon de 10km-15km dans la région) tout en proposant des plats hivernaux. Ceux-ci sont principalement des raclettes savoyardes (appareil typique montagnard) ou des morceaux de viande à cuire sur une pierre chaude. De temps à autre, durant sa période d'ouverture, le restaurant offre la possibilité de participer à des soirées-événements à thème, en dehors du décorum initial hivernal, avec des expériences culinaires (soirée dégustation rhum, chandler, etc.) ou des soirées dansantes (pour le Nouvel An, soirées années 80, etc.). L'interview d'un des restaurateurs responsables nous permettra d'appréhender les paramètres influençant l'environnement de cette enseigne éphémère.

Afin de mieux l'appréhender, nous le confronterons à un concurrent proposant une offre similaire exerçant à quelques kilomètres. Celui-ci n'en est qu'à sa première édition et, suite à la crise sanitaire et économique de 2020, a décidé d'ouvrir une formule d'été en plus de celle d'hiver.

Pour évaluer en profondeur les différentes composantes importantes à l'ouverture d'un établissement éphémère, nous avons interrogé des coachs en résidence d'un incubateur de la région. Ces experts entrepreneurs offriront un point de vue plus mûr par rapport à la manière de modéliser le Business Model de l'entreprise étudiée. Ils apporteront également un avis critique sur la stratégie de l'ouverture d'un concept de restaurant éphémère. Par leur expérience personnelle en tant que consommateurs, ils enrichiront aussi leur jugement de valeur par rapport aux enseignes éphémères.

Enfin, des consommateurs du restaurant étudié apporteront leur perception (suivant leur expérience) en lien avec leurs habitudes et comportements lorsqu'ils vont y manger. De même que ces consommateurs partageront également leur perception par rapport au prix demandé dans l'établissement.

1.2. Méthode de collecte de données

L'observation a pour objectif de comprendre l'ensemble des opérations liées au modèle d'analyse et de ses hypothèses constatées. Il est important de se poser au préalable les bonnes questions : Observer quoi ? Sur qui ? Comment ? (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

La méthode de recueil de données est une recherche qualitative dans le domaine des restaurants éphémères du Brabant Wallon, dont les répondants, composés d'acteurs liés directement aux restaurants éphémères (restaurateurs éphémères et clients du restaurant de l'étude de cas empirique unique) ainsi que des experts entrepreneuriaux, ont été interviewés individuellement en face à face. Ceux-ci ont pu apporter un regard extérieur au type de concept et d'opportunité d'affaires qui s'y présente. La méthode qualitative a l'avantage de « *mieux répondre à la question du pourquoi* » (Jolibert & Jourdan, 2011).

Pour mener à bien ces observations, nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif afin d'interroger directement les divers répondants sur base des différentes thématiques abordées dans la partie théorique. L'entretien est un processus de communication et d'interaction humaine qui permet au chercheur de retirer « *des informations et des éléments de réflexion riches, très riches et nuancés* » (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Le guide d'entretien semi-directif permet de récolter des données relativement ouvertes, tout en disposant d'un cadre à travers les questions-guides (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Ces questions « *ne doivent pas être posées dans un ordre prédéfini* » (Jolibert & Jourdan, 2011). La méthode laisse, dans la mesure du faisable, « *la parole aux répondants* », tout en étant structurée à travers des thèmes de discussion à aborder « *pour éviter que la conversation ne se perde dans des voies sans intérêt pour la recherche* ». (Jolibert & Jourdan, 2011). Les entretiens se sont déroulés dans un climat favorable et ont été enregistrés vocalement pour permettre un échange plus interactif avec, si besoin, des questions de relance (de Moerloose, 2019). En plus d'une liberté d'expression (aucune induction ou commentaire après les réponses données), une « *attitude bienveillante et empathique* » a encouragé nos répondants « *à se livrer avec sincérité et profondeur* ». (Jolibert & Jourdan, 2011). Toutes nos interviews ont duré entre 20 et 60 minutes et nous offrons l'anonymat et la confidentialité (prénom fictif) aux personnes interrogées, ce qui accroît leur ouverture (Hallen & Eisenhardt, 2012 ; Jolibert & Jourdan, 2011). Les guides d'entretien sont consultables en annexe de ce travail. Les retranscriptions des interviews se trouveront dans un autre document (Annexes complémentaires)

1.2.1. Les experts

Dans la section 1 de la Revue de la Littérature, nous avons introduit les construits théoriques en commençant par une discussion autour de l'entrepreneuriat et de son environnement économique en évolution. Nous avons énoncé que, pour améliorer le développement de l'esprit d'entreprendre, les politiques wallonnes mettaient en place des programmes de soutien pour faire progresser la situation en Belgique. L'un de ceux-ci s'oriente vers l'éducation entrepreneuriale pour les anciens diplômés et les étudiants actuels qui désirent lancer un projet d'entreprise. Disposant d'espace de coworking, les incubateurs (« *programmes d'accompagnement d'entreprise en phase de démarrage* » qui ont pour but « *d'accompagner un entrepreneur dans le processus de validation d'une nouvelle idée d'affaires* » (Gonthier, 2016)) proposent un encadrement par des coachs en résidence dont la mission première est d'assister les projets incubés. Deux de ces experts en entrepreneuriat ont été interrogés. L'incubateur dispose également d'un écosystème et d'un réseau entrepreneurial assez intéressant. En effet, il partage des espaces de travail dans un centre d'affaires et d'innovation. Il nous semblait donc opportun d'interviewer également l'une des responsables de l'infrastructure. Cette dernière a développé une spécialisation en marketing digital et en marketing stratégique parallèlement à la gestion de son entreprise en consultance entrepreneuriale. Les répondants disposent de profils complémentaires dans l'accompagnement d'une idée d'affaires au développement et à la croissance de l'entreprise. Dans les annexes (Annexe 2), se trouve le guide d'entretien utilisé pour interroger les experts, ainsi que les explications menant à sa conception.

1.2.2. Les restaurateurs

A la base de l'initiative de leur restaurant éphémère, les restaurateurs sont les porteurs de projet. Puisqu'ils sont partie prenante centrale, il était impératif de les rencontrer pour discuter de leur établissement et de leur concept, mais également de les interroger sur leur logique d'entreprendre qui, en général et implicitement, a pu influencer le Business Model de leur entreprise. En Annexe 3 se trouve le guide d'entretien utilisé pour interroger les restaurants, ainsi que la réflexion entreprise pour aider à sa conception.

1.2.3. Les consommateurs

Comme énoncé plus haut, nous avons centré notre collecte de données sur un cas empirique unique d'un restaurant éphémère de la région. Ne disposant pas de toutes les données

personnelles sur les consommateurs de l'établissement, nous avons effectué des recherches sur les différents réseaux et outils de communication utilisés par l'enseigne. Il s'avère qu'un groupe Facebook a été créé, composé actuellement de plus de 4000 membres, pour se tenir au courant des informations concernant le restaurant ou simplement pour réserver une table. De cette base de données, nous avons sollicité neuf répondants mixtes au profil différent. Certains et certaines connaissaient l'un des gérants, tandis que d'autres avaient découvert le restaurant via un autre canal. La seule chose commune à tous les répondants est qu'ils ont été au moins une fois manger dans l'établissement. Au bout des neuf entretiens, nous avons atteint le seuil de saturation sémantique par le fait que le dernier entretien n'apportait aucune information additionnelle (Jolibert & Jourdan, 2011). Le guide d'entretien utilisé pour les répondants consommateurs est situé dans les annexes (Annexe 4). Les explications quant à sa création y sont également ajoutées.

1.3. Méthode d'analyse de données

En utilisant une méthode de recueil de données qualitatives, la finalité de la démarche permet d'établir des interprétations du phénomène étudié, tout en essayant de répondre aux sous-questions de recherches et d'évaluer les propositions émises pour chacune d'entre elles (Jolibert & Jourdan, 2011). L'organisation et le formatage des données sont primordiaux pour pouvoir établir une analyse de contenu thématique. Cette méthode est très répandue dans les recherches en Sciences de Gestion (de Moerloose, 2019). L'objectif est de déconstruire les données brutes et de reconstruire le corpus de données organisés afin de pouvoir « *analyser, restructurer et replacer* » les informations « *dans le contexte de la recherche* » (de Moerloose, 2019).

Pour procéder à l'analyse, trois opérations de lecture ont permis de se familiariser avec les données recueillies (Jolibert & Jourdan, 2011). La première est une simple lecture. La seconde est un décryptage attentif avec annotations dans le corpus d'idées et de concepts en lien avec notre cadre théorique. La dernière étape est une opération de résumés d'entretien sous la forme d'une matrice contenant les verbatims des répondants. En « *reprenant le vocabulaire des personnes interrogées* », les extraits sont exemptés du biais d'interprétation (Jolibert & Jourdan, 2011).

Pour l'analyse de contenu sémantique, l'objectif est de décrire « *l'idée derrière le discours* » en fonction des sujets de discussions abordés (Jolibert & Jourdan, 2011). Pour ce faire, la première étape consiste à créer une grille d'analyse qui résume les thèmes et sous-thèmes

ressortis du guide d'entretien. Cette grille de codage et de catégorisation est élaborée de manière déductive sur base des concepts théoriques identifiés au préalable. Jolibert et Jourdan (2011) rappellent que « *les catégories retenues doivent respecter un certain nombre de règles* » : mutuellement exclusives (pas de superposition possible), homogènes (regroupement d'éléments similaires), pertinentes (en lien avec l'objet de recherche), objectives et exhaustives (recouvrement de l'ensemble des données pertinentes). Chaque catégorie des répondants aura une grille d'analyse distinctes. Celle-ci permettra une analyse horizontale, c'est-à-dire intra-entretien, mais également une analyse verticale, c'est-à-dire inter-entretien. Ces deux approfondissements « *feront en réalité l'objet d'itérations, c'est-à-dire d'allers-retours entre les passages d'un entretien et l'entretien dans son ensemble, mais aussi entre chaque entretien et l'ensemble du corpus* » (Jolibert & Jourdan, 2011).

Dans la seconde partie de l'analyse, nous rapprocherons les données recueillies auprès de nos répondants avec les construits théoriques abordés dans la Revue de Littérature. L'objectif sera de pouvoir créer des liens et amener du contenu afin de pouvoir se positionner par rapport aux questions et propositions de recherches posées à la section 5.

De l'analyse, nous essayerons de trianguler les données entre les experts et les restaurateurs sur l'importance de poser une réflexion, qui représente implicitement l'utilisation d'un Business Model, avant de se lancer dans une entreprise. Il sera intéressant également de confronter les points d'attention relevés par les experts pour les enseignes éphémères avec la réalité du terrain connue et pratiquée par les restaurateurs tout en faisant le lien avec les théories sur les commerces éphémères.

Par la suite, nous pourrions poser une réflexion pertinente sur la création de valeur par les Business Models des entreprises éphémères. L'innovation, que ces modèles apportent, pourront nous indiquer si un avantage concurrentiel peut découler de l'intégration de la notion d'éphémère. Cette partie confrontera les données récoltées auprès de tous les répondants (aussi bien les experts et restaurateurs que les consommateurs) avec différents points théoriques sur l'innovation des Business Models ou encore sur les défis auxquels font face les points de vente physique.

Enfin, la valeur perçue est un construit théorique intéressant qui peut être interprété de manière différente selon la perception du consommateur, ou selon le point de vue de l'entrepreneur.

2. Présentation des résultats de la recherche

2.1. Les experts

2.1.1. Des profils d'expertises dans des domaines complémentaires lors du lancement d'une idée d'affaires

Le choix des experts s'était porté vers des personnes expérimentées dans le lancement de projets d'idées d'entreprises ou dans l'accompagnement de PME et/ou de plus grandes structures. Il s'avère que chacun des répondants disposait de profils d'expertises dans des domaines complémentaires.

En effet, de notre entretien avec l'Expert 1 (E1 par la suite), nous avons pu constater que son domaine d'expertise se situe, en grosse partie, dans le réseautage et dans la gestion d'entreprises de ventes de produits et de services, mais également dans les mécanismes de lancement de start-ups.

L'Expert 2 (E2 par la suite), en dehors de l'incubateur, exerce ses missions surtout dans la Région Bruxelloise et semble être un amoureux des idées novatrices. Il aime découvrir de nombreux restaurants étoilés ou proposant des expériences culinaires conceptuelles. Par ses compétences entrepreneuriales, il a apporté son expérience d'un point de vue multidisciplinaire sur les enseignes éphémères.

La dernière de nos trois répondants experts, l'Experte 3 (E3 par la suite), possède une expertise se situant clairement dans le digital numérique et dans le déploiement en ligne de start-ups. Elle accorde également beaucoup d'importance à trouver la bonne stabilité personnelle lorsqu'on lance une entreprise.

Des informations complémentaires et détaillées des profils des experts se trouvent dans les annexes de ce travail (Annexe 5).

2.1.2. Les modèles d'affaires une étape obligatoire qui deviendrait gage de réussite ?

Après une première phase d'introduction et de découverte des différents profils des répondants « Expert », nous leur avons demandé d'évoquer leur ressenti par rapport aux termes « Business Model ».

Expert 1 : « Pour moi, le modèle d'affaires est essentiel pour savoir comment tu vas arriver à concrétiser ton idée. La rendre viable, c'est-à-dire, ce que tu proposes, à qui, comment, avec quel moyen, comment tu vas collecter les résultats de cela. »

Expert 2 : « La façon dont on peut créer un business et la façon dont on va, pas forcément le gérer, mais dont on va, effectivement la façon dont on va, fonctionner, dans son business quoi, c'est plutôt ça que cela m'évoque moi personnellement. »

Experte 3 : « C'est trouver « Comment est-ce qu'on peut faire de l'argent ? », avec ce qu'on va proposer de manière rentable et de manière répétée au fait. C'est comment agencer les différentes cases des Business Models. »

Par la suite, nous avons exploré leur réflexion pour savoir si la création d'un BM est une étape obligatoire, voire même si elle peut être gage de réussite. Les répondants experts sont unanimes pour dire que « *c'est essentiel de se poser la question parce que cela permet d'aligner beaucoup de choses dans un projet entrepreneurial* » (E1, 2020), mais les avis sont nuancés en ce qui concerne la formalisation du BM lorsqu'on lance une entreprise. Tous les experts interrogés s'accordent pour dire que la réflexion doit être menée. Mais E2 n'est pas sûr que ce soit gage de réussite à 100%. Il atténue néanmoins ses propos en disant que, en tant que coach en résidence, il va toujours conseiller de le faire « *parce que ça va leur permettre de se confronter au marché* » (E2, 2020) et « *permettre de faire un certain nombre de choses* » (E2, 2020). Pour lui, c'est surtout parce que les investisseurs ou les banques « *sont très demandeurs de ce type de choses* » (E2, 2020). Il va même plus loin en illustrant ses dires avec une métaphore à propos de l'utilisation d'un BM :

« La métaphore, c'est « la rue, tu la traverses... et comme il n'y a pas de passage clouté... tu prends un risque...de te faire avoir. Si tu traverses dans les passages cloutés, tu es dans ce qu'on attend de toi mais tu mets les chances de ton côté. » Ici, c'est la même chose, traverse dans les passages cloutés, tu mets des chances de ton côté. » (Expert 2, 2020)

L'Expert 1 est plus formel. Selon lui, la réflexion autour du Business Model peut se faire de manière implicite par une réflexion interne ou de manière explicite par l'utilisation d'un outil de représentation. Il est clair sur le fait que « *tout est centré sur la proposition de valeur. Et donc, in fine, ton Business Model, tu veux arriver à valoir ce que tu vas apporter à un client* » (E1, 2020). Il propose spontanément d'utiliser le BMC, car « *tout projet économique devrait se mettre dans le cadre d'un Business Model Canvas* » (E1, 2020) et que cet outil « *a le mérite de formaliser les différents aspects du Business Model et de poser les bonnes questions qui te forcent à réfléchir sur tous les aspects* » (E1, 2020).

« Mais si on le fait de manière explicite, c'est bien parce qu'à ce moment-là, on se pose les questions et on est obligé de passer à travers tout le schéma » (Expert 1, 2020)

L'Experte 3, tout comme E1, va naturellement se poser quelques questions autour du BM de manière explicite. Par exemple, « *Bah tiens le A, il va te coûter combien au début ?* » (E3, 2020), « *Comment est-ce que tu vas estimer vraiment ce coût ?* » (E3, 2020), « *Tu voudrais le vendre à combien ?* » (E3, 2020). Elle énonce « *le PNL : carton de bières* » comme modèle en vogue, mais elle semble accorder beaucoup d'importance au bien-être et à l'équilibre de la personne (« *Les gens, des fois, oublient de demander à la personne : « Mais toi, toi, tu veux quoi ? ».* » (E3, 2020)), à tel point que, selon elle, le porteur de projet doit estimer les revenus qu'il espère lorsqu'il désire lancer une idée d'entreprise, ainsi que les heures qu'il est prêt à consacrer à celle-ci. Cela permet en quelque sorte de « *mettre une clause de non réussite de l'autre côté (...). Et donc faut vraiment les pousser de faire ce mini calcul* » (E3, 2020).

« *La personne qui va lancer, elle y est pour beaucoup pour la réussite. Le Business Model peut être mauvais, erroné, pas super bien poussé au début, mais si l'entrepreneur ou le porteur de projet, il a envie, il va trouver les moyens de changer. Et il va se donner vraiment. Donc, pour moi l'humain a vraiment beaucoup d'importance aussi dessus.* » (Experte 3, 2020)

2.1.3. L'éphémère et son approche commerciale

2.1.3.1. Exemples et expériences liées aux enseignes éphémères

Pour amener leur expertise entrepreneuriale dans le domaine des enseignes éphémères et, en particulier, de celui des restaurants éphémères, nous leur avons demandé de partager les exemples qui leur viennent spontanément à l'esprit lorsqu'on leur parle de commerces éphémères.

Naturellement, tous les experts interviewés nous ont parlé des pop-up stores issues du marché des produits de consommation. L'Expert 1 et l'Experte 3 ont sorti l'exemple des magasins éphémères vendant des ustensiles de cuisine et d'électroménagers. « *Ce genre de produits de la grande distribution n'est pas terrible.* » (E3, 2020) est souvent l'image que les experts partagent de ce type d'enseigne. Dans le domaine du retail, l'Expert 3 nous évoque également ses expériences liées à son profil et ses habitudes ; à savoir dans le domaine du vêtement (« *les trucs pour la petite enfance et c'est peut-être parce que je suis targetée sur ce genre de choses, jeune maman* » (E3, 2020)) et dans le domaine du livre. A ce secteur, l'Expert 1 et l'Expert 2 assimilent les brocanteurs et les exposants qui ne s'inscrivent pas sur la durée. « *C'est donner l'occasion à des personnes qui ne savent pas faire de business en direct (...) parce qu'ils n'ont pas les moyens d'installer des points de ventes ou des trucs comme ça* » (E1, 2020). L'Expert 2 rajoutera même : « *Et puis c'est fini, ils ne seront plus là et ça, cela*

existe depuis la nuit des temps. ». Pour l'Expert 1, les plagistes et saisonniers sont des opportunités de commerce éphémère, « *car il y a des consommateurs qui sont là à ce moment-là et pas à un autre endroit ou à un autre moment.* » (E1, 2020)

Parallèlement, les experts associent l'éphémère à la vente liée à l'événementiel. Par exemple, l'Expert 1 nous cite l'exemple des *Plaisirs d'Hiver* à Bruxelles ou encore les concerts du *Resto du Cœur* tandis que l'Expert 2 nous énonce les festivals comme *Tomorrowland* à l'Alpe d'Huez, le *Firefestival* (« *C'était devenu éphémère à tel point que cela ne s'est pas lancé...* » (E2, 2020) ou encore les spectacles du *Cirque du Soleil*. L'Experte 3 ne l'a pas annoncé spontanément mais, au fur et à mesure de l'entretien, elle s'est projetée dans l'organisation d'un séminaire sur une thématique précise (« *Allez, pendant deux mois, on fait ici, dans Louvain-la-Neuve, une pièce qui est à disposition, et tous ceux qui ont envie de se renseigner sur (...) le développement des projets dans le jeu vidéo viennent. Tous les jours, tu as un acteur, une conférence, un truc ultra thématique mais qui disparaît après.* » (E3, 2020)).

Pour conclure les exemples et expériences personnelles, les Experts 1 et 2 nous ont, d'eux-mêmes, parlé des expériences éphémères liées à la restauration. Ils ont la possibilité de découvrir ces établissements par le biais des médias (par exemple, *Villa In The Sky* pour l'Expert 2) ou par leurs propres expériences personnelles. L'Expert 2 est régulièrement à la recherche de nouvelles expériences culinaires pour tester « *des jeunes restaurateurs qui se lançaient et qui n'avaient pas encore le restaurant, qui sortaient d'un autre restaurant étoilé en tant que chef ou en tant que cuisinier, qui voulaient développer leur talent de manière indépendante.* » (E2, 2020) alors que l'Expert 1 a participé à un événement sur Bruxelles rassemblant des chefs étoilés ou de renommée dans des petites échoppes dans un parc bruxellois. L'Experte 3 n'a pas encore eu l'occasion d'aller dans un restaurant éphémère mais elle trouvait « *ça intrigant et intéressant* » (E3, 2020).

Des experts, seul l'Expert 2 a collaboré, dans une de ses missions de consultance pour un commerce éphémère, au développement du site internet d'une agence bancaire et au lancement d'un nouveau produit financier ou crédit. Pour lui, même des agences de service peuvent proposer des produits éphémères (« *même dans des sociétés de service, tu pourrais imaginer, faire un buzz en lançant ça de cette manière.* » (E2, 2020)). Il fait le lien avec la *New Beatles* de chez VW qui a été « *extrêmement médiatisée* » et dont l'exposition était éphémère également.

Il nous semblait important de relever également les contre-exemples de secteur énumérés ne pouvant pas accueillir des enseignes éphémères. Pour les Experts 1 et 2, les ventes de produits

demandant un service après-vente ne sont pas porteurs à l'éphémère. Que ce soit pour une montre (exemple donné par E1) ou une machine à laver (exemple donné par E2), ces articles nécessitent la possibilité de pouvoir bénéficier d'une garantie « *dans une enseigne éphémère et elle ne sera plus là dans 6 mois, tu n'as aucune chance quoi...* » (E2, 2020)).

L'Experte 3 considère que, dans son secteur, la gestion d'un espace de coworking, il n'est pas non plus concevable d'intégrer la notion d'éphémère « *Parce que l'objectif du coworking, c'est de créer des liens entre les gens, de faire des connaissances, (...), de créer des business peut-être, de s'entraider... Si tu viens juste pour une période donnée et puis tu disparais, va y avoir un manque et d'énormes frustrations.* » (E3, 2020). Certaines enseignes s'inscrivent donc dans la continuité et n'ont peut-être pas d'intérêt dans l'éphémère (« *Carrefour ne va pas lancer un magasin éphémère à côté de son Carrefour Market pour tester son Carrefour Market, quoi. Ils vont lancer un vrai magasin et ils vont tester sur un vrai magasin...* » (E2, 2020)).

Nous terminerons cette liste de contre-exemples avec l'avis de l'Expert 1 qui exclut aussi les projets nécessitant des investissements conséquents. Pour lui, « *tu dois avoir quelque chose qui est hyper flexible au niveau financier et qui demande peu d'investissement au départ.* » (E1, 2020) Car les enseignes éphémères auront « *trop d'incertitudes* ».

« <i>Je pense que tu ne vas pas faire un business éphémère qui est demandeur d'un gros investissement... qui est « capital incentive » comme on dit...</i> » (Expert 1, 2020)
--

2.1.3.2. L'éphémère, un concept à plusieurs dimensions

Sur base des théories expliquées à propos des différentes dimensions de l'éphémère, nous pouvons maintenant établir le lien avec les entretiens et les données recueillies. Après premier examen du sujet sous la forme d'exemples, de contre-exemples et d'expériences vécues, nous avons demandé à cette catégorie de répondants de nous définir l'éphémère selon leur perception et leur expertise.

Expert 1 : « <i>C'est quelque chose qui n'a pas une durée dans le temps. Mais qu'est-ce qu'on appelle une durée dans le temps ? Est-ce 6 mois, 1 an ?, 2 ans ?, 5 ans ? (...)</i> <i>C'est un peu le blitzkrieg comme on dit, (...) la guerre éclair où tu arrives avec ton concept. (...) Tu n'es pas dans une installation de fou que tu peux faire évoluer petit à petit. Tu dois venir avec le truc bien ficelé.</i> »

Expert 2 : « <i>C'est vraiment proposer quelque chose de nouveau... temporairement, (...) quelque chose que tu veux lancer. (...)</i>
--

Ce n'est pas forcément le projet lui-même qui est éphémère. C'est dans la temporalité, on va exercer sur une certaine temporalité dans un certain lieu, avec un certain nom d'ailleurs (...). J'ai envie de dire, c'est plutôt quelque chose qui permet de tester. »

Experte 3 : « Je pense que tu as plusieurs types d'enseignes éphémères. Déjà c'est se dire : « Tiens, on a vu une surface commerciale qui était bien placée qui est vide, comment est-ce que je pourrais la rentabiliser ? » Où, de par la situation ou le réseau dans lequel je me situe, je sais qu'il y a des marchandises qui sont accessibles, qui sont invendues ou qui sont en déstockage. (...) Donc, c'est vraiment une opportunité qui va permettre de liquider quelque chose qui est là. »

Il en ressort donc que les experts mettent en évidence le côté temporel du concept et l'opportunité d'affaires qui peut en découler.

La dimension spatiale semble également prendre une part importante aux discussions sur le sujet. Les experts partagent la même opinion sur l'importance du changement de lieu. « Là, tu as un vrai business, parce que ce sont des gens qui se mettent à la chasse de produits qui ne sont pas toujours les mêmes. Et dans un endroit où ils ne sont pas d'habitude. Leur business est permanent, c'est ça leur Business Model. C'est chaque fois, implémenter un cadre éphémère » (E1, 2020). L'Experte 3 se projette sur le sujet : « Si on organise la répétition, si tu te dis : « Ce mois-ci on est à Louvain-la-Neuve, le mois prochain à Namur, le mois d'après à Liège, le mois d'après à Mons » et tu as ton planning de l'année. Alors on sait qu'on le fait une fois, on le répète, on choisit les endroits stratégiques et (...) là, il y a moyen d'en faire un business. ». L'Expert 2 présente un parallèle avec *Villa in the Sky* qui change régulièrement d'endroit pour accueillir leurs consommateurs.

Les experts sont unanimes pour ajouter une dimension expérientielle aux enseignes éphémères. « Donc je pense qu'il y a aussi l'effet de surprise ou d'interrogation, d'interpellation, (...) d'interpeller les gens, (...) de curiosité, voilà. Pour moi l'éphémère, c'est aussi éveiller la curiosité. » (E1, 2020). L'Experte 3 va plus loin en affirmant que « ce n'est pas rendre cette visite, comme la visite « on va juste au resto » (...) C'est une expérience ! Tu y vas, tu y arrives ; il se passe un truc quand tu arrives. (...) C'est vraiment un moment, une vraie expérience. Et là, je trouve que ça aurait une chouette valeur ». L'Expert 2 parle de « vendre l'exceptionnalité de la chose » et insiste sur le fait « que les gens vont se dire « Waouh, (...) je viens là pour un truc que je ne ferai pas à un autre moment de ma vie, donc je le fais ».

La dimension marketing stratégique semble aussi se dégager des entretiens sous trois aspects : l'opportunité d'affaires, tester et valider une affaire, un outil de communication interpellant. La première est l'opportunité d'affaires qui peut découler des enseignes éphémères. C'est « *vraiment proposer quelque chose de nouveau* » (E2, 2020) ou « *donner l'occasion à des personnes qui ne savent pas faire de business en direct* » (E1, 2020). Pour l'Experte 3, c'est un « *créneau* » qui peut, par exemple, prendre la forme d'un « *déstockage massif* ». Cette conception d'opportunité d'affaires est souvent illustrée par les exemples d'enseignes éphémères cités par les experts.

En second lieu, les répondants sont d'avis que l'éphémère permet de tester un marché (« *Allez, tu pourrais te dire : « Je vais (...) dans un pays où tu n'es pas* ». » (E1, 2020)), « *de valider son contact avec le client* » (E3, 2020) ou de confirmer un concept « *avant de se lancer, peut-être... pas forcément dans la même chose mais ça peut être intéressant en tout cas de tester ça* » (E2, 2020). L'Expert 2 fait un parallèle avec les Digital Twins qui sont des « *jumeaux digitaux* » permettant de « *reproduire la chaîne en question de manière complètement digitale* » où l'on « *va pouvoir jouer avec des paramètres* ». En quelque sorte, une simulation digitale d'une entreprise avec des caractéristiques similaires à la réalité (E2, 2020).

Enfin, la communication, « *la manière d'attirer les gens* » (E1, 2020), peut devenir « *très positive pour le message que tu veux faire passer. Elle est très positive pour ton entreprise et très positive pour ton client. (...) Et tu sais très bien que les gens veulent se démarquer souvent des autres. Donc, c'est une façon de se démarquer* » (E2, 2020). Les propos de l'Experte 3 rejoignent cette optique par les réflexions que peuvent avoir les gens passant devant une boutique éphémère : « *Tiens, il y a un truc ? Avant, il n'y avait rien* » ou « *Ah tiens, les produits ont l'air intéressants* » (E3, 2020). Pour l'Expert 2, certaines enseignes ont profité de cette communication « *extrêmement médiatisée* », cette « *visibilité que tu n'auras plus après* » (E2, 2020) pour lancer un nouveau produit, comme la *New Beatles* de chez VW par exemple.

2.1.3.3. Les points d'attention lorsqu'on se lance dans l'éphémère

Après avoir abordé les différents aspects des commerces éphémères, nous avons sollicité les compétences managériales des experts, ainsi que leur expérience dans le lancement d'un projet d'entreprise. Selon eux, à quels aspects importants faut-il être attentif lorsque l'on désire lancer une enseigne éphémère ?

A cette question, les répondants ont parcouru l'ensemble des composantes du Business Model d'un commerce éphémère et paraissent s'accorder pour dire qu'il y a une profonde réflexion

à poser dans la préparation de celui-ci. En dehors de se questionner sur le concept et la proposition de valeur et ainsi que le secteur ciblé, il est primordial d'avoir une minutieuse organisation, car, comme l'Expert 1 faisait le parallèle avec le « *blitzkrieg* » et « *la guerre éclair* », les entrepreneurs n'ont pas vraiment l'occasion de se retourner. La méthode « *essai-erreur* » semble difficilement possible dans une entreprise où la durée d'activité est limitée. Il y a donc une notion de timing à respecter, car « *tout temps perdu est perdu* » (E1, 2020). Des objectifs précis doivent être fixés (E3, 2020). « *Tu ne peux vraiment pas déraiper d'un iota* » (E1, 2020).

« *Tu dois atterrir sur une période donnée et courte. (...) C'est que tu ne peux pas venir avec un Business Plan qui va dire « La première année, je ne vais pas être bon. La deuxième année, je vais être break even. La troisième année, je vais gagner. La quatrième et la cinquième année, ça va être jackpot ». Tu amènes ton truc, ça doit marcher. Et donc, obligatoirement, tu dois intégrer ton histoire de coût* » (Expert 1, 2020)

Cette réflexion de coût-bénéfice, l'Experte 3 la partage également. Elle attire notre attention sur le choix de la localisation du magasin en fonction du prix du loyer mais aussi en fonction de l'accessibilité du lieu. Une « *installation mobile* » et réutilisable peut permettre de limiter les risques financiers (E1, 2020).

« *De nos jours, on est ultra connectés et on oublie l'accessibilité physique. Mais si tu fais un magasin éphémère physique, l'accessibilité est super importante même si le loyer n'est pas cher. Mais que les gens ne sachent pas se garer, ni arriver, ça peut être négatif.* » (Expert 3, 2020)

Dans cette démarche d'optimisation de coût, l'Expert 1 rappelle qu'il faut éviter les « *coûts énormes* ». Dans cette logique, l'Experte 3 propose d'analyser en profondeur sa clientèle et de préparer en amont sa communication. Il faudra évaluer la pertinence des coûts quitte à utiliser des canaux de communication plus classiques, comme « *les communes* » (E3, 2020) ou « *les agences commerciales* » (E3, 2020) ou encore « *les folders* » (E1, 2020), parce que cela « *coûtera peut-être moins cher que via les réseaux* » (E3, 2020). Une des solutions pour répondre à ce problème est, selon elle, de « *capitaliser sur une clientèle déjà existante* » pour ne pas « *chaque fois refaire le boulot d'acquisition* » (E3, 2020).

La dimension expérientielle discutée précédemment est importante. « *C'est une façon de se démarquer* » (E2, 2020). En ce sens, la thématique choisie par l'entreprise peut apporter une valeur ajoutée (E3, 2020). « *Il faut juste choisir le créneau, et puis, regarder si ça peut le faire* » (E3, 2020). En début d'entretien, l'Experte 3 avait donné comme exemple d'enseigne

éphémère : les magasins d'électroménagers ayant une image « *vraiment pas top* ». Selon elle, il faut faire attention à la présentation, à la fois du commerce et de l'image de marque.

Enfin, d'un point de vue plus pratique, les Experts 2 et 3 conseillent aux restaurants éphémères de bien se renseigner sur le cadre légal, juridique et administratif lorsqu'on désire ouvrir ce concept. L'AFSCA peut devenir un gros « *clignotant rouge* » d'après E3. Elle ajoute que la gestion des « *denrées périssables* » (« *Vu que ces denrées sont périssables, on ne peut pas se retrouver avec des invendus* ») ainsi que la gestion de l'incertitude liée à la recherche d'un local sont des points d'attention dont il faut tenir compte (« *Effectivement, il y a toujours un peu, je ne sais pas si on peut appeler ça un stress, on n'a pas la certitude, on sait jamais avant septembre où on va aller.* » (R1, 2020)).

2.1.3.4. L'éphémère, une innovation aux différentes facettes

Quand on confronte le concept des enseignes éphémères à l'innovation et les théories sur les épicycles possibles de point de départ⁴, les experts sont moins explicites. Pour faciliter leur compréhension de ce construit, nous avons discuté d'une possible réinvention de la logique de création de valeur autour de l'innovation axée sur les ressources, l'innovation guidée par l'offre, l'innovation basée sur les besoins du consommateur et l'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers.

L'Experte 3 nous rappelle que l'innovation « *est un mot qui doit être vraiment pris au sens large* », car « *souvent les gens, ils l'associent à l'innovation technologique* » (E3, 2020). Pour l'Expert 2, l'éphémère peut devenir une innovation « *si tu le fais dans une matière pour analyser ton marché et pour voir comment ça fonctionne* » (E2, 2020).

Pour l'innovation axée sur les ressources, les experts parlent tous de capacités propres à l'entreprise. Celle-ci peut permettre d'optimiser ses ressources (« *Imagine que tu as une capacité à trouver des produits bon marché parce que venant de faillite ou parce que tu prends toute une série de choses* » (E1, 2020)) tout en développant « *un moyen de trouver ces trucs et trouver ces endroits où tu peux le faire* » (E1, 2020). Pour l'Experte 3, celle-ci peut être « *la capacité à s'adapter à n'importe quel local qui est éphémère* » et « *qui pourrait être considérée comme une ressource d'entreprise* ». Le réseau et l'expertise, à savoir comment chercher un endroit, vont également dans ce sens-là (E3, 2020). Tandis que l'Expert 2 fait référence à la capacité de proposer une valeur ajoutée par le biais de « *choses que tu ne ferais*

pas si tu si tu allais t'installer de manière permanente quelque part et si tu allais vraiment vendre ton produit de manière durable et permanente » (E2, 2020).

L'innovation guidée par l'offre semble la plus implicite au concept des commerces éphémères. L'Expert 1 parle « *d'offre originale* » qui « *permet de donner l'occasion à des personnes qui ne savent pas faire de business en direct* » (E1, 2020). Cette offre inédite peut être proposée suite à la durée réduite de l'offre (E2, 2020), mais également parce qu'elle est limitée dans les lieux disponibles de vente (E3, 2020). Ces derniers sont « *des endroits stratégiques et (...) là, il y a moyen d'en faire un business* » (E3, 2020).

Tous les experts s'accordent sur le fait que proposer une expérience unique répond à un désir de découvrir de nouvelles choses. Par exemple, l'Expert 1 l'illustre par cette volonté de participer à un événement culinaire regroupant des chefs étoilés dans un parc bruxellois à travers une offre inaccessible en conditions habituelles. Cette offre inédite a été créée pour répondre à ce besoin de découverte qui ne peut se dérouler à un quelconque autre moment et/ou autre endroit. Pour l'Expert 2 et 3, cette envie peut émaner « *d'une perte de mémoire* » (E2, 2020) ou d'un « *choix de souvenir* » (E3, 2020), liée à une expérience déjà vécue ou convoitée. Les besoins du consommateur peuvent provenir également « *d'un moment donné et à un endroit donné* » (E1, 2020) comme, par exemple, les plagistes qui proposent des produits saisonniers aux vacances (E1, 2020). Dans le cas du Restaurant Éphémère, si la ville de Wavre n'en disposait pas encore, ce serait une innovation pour l'Experte 3.

L'innovation reposant sur des nouveaux flux financiers s'apparente, pour les Experts 1 et 3, à la vente massive (« *déstockage massif* » (E3, 2020)) « *où les produits sont très bas* » (E1, 2020). Ils peuvent être « *de marque et les prix ont l'air cassés* » (E3, 2020). Cette innovation semble possible uniquement quand « *le prix est avantageux* » (E3, 2020).

2.1.4. La proposition de valeur

La proposition de valeur créée par l'entreprise éphémère semble aller au-delà de la valeur d'usage au travers de l'utilisation du produit ou du service. L'Experte 3 parle de « *vraie expérience* » qui rend la chose particulière. Dans les restaurants éphémères, cette expérience ne se limite pas qu'à la consommation dans l'établissement. Elle propose de lier « *l'expérience à l'achat potentiel d'après* » (E3, 2020) pour vendre des produits appréciés à emporter après le passage dans le restaurant (« *Et après, si tu as bien aimé le vin, tu peux repartir avec une*

caisse » (E3, 2020). En dehors de la simulation, l'Expert 2 se dit : « *Qu'il y a une possibilité d'avoir une vraie valeur ajoutée à le faire* ».

Au fur et à mesure de l'entretien, les Experts nous parlent de cette offre inédite et unique proposée par les magasins éphémères ;

Expert 1 : « *Donc je pense qu'il y a aussi l'effet de surprise ou d'interrogation, d'interpellation ... d'interpeller les gens... euh... de curiosité. Voilà, pour moi, l'éphémère, c'est aussi éveiller la curiosité.* »

Expert 2 : « *Parce que tu peux dire : « j'ose proposer ça. » (...) Il y a une valeur ajoutée à le faire. (...) C'est un concept (Tomorrowland dans l'Alpe d'Huez), pour moi, tout à fait éphémère mais qui a vraiment une valeur ajoutée. Et qui permet de dire : « Waouh, c'est intéressant quoi ».* »

Experte 3 : « *Donc la proposition de valeur, ce serait d'avoir accès à une expérience que tout le monde ne va pas avoir accès dans un cadre d'exception par exemple, des produits qui ne sont pas accessibles normalement pour un prix raisonnable ou donné.* »

Les différentes réflexions des répondants experts sont nourries par leurs différentes expériences consommateurs liées à des enseignes éphémères, mais également, et avant tout, par leurs compétences d'entrepreneurs acquises au travers de leurs expériences professionnelles. Chacun et chacune disposent d'une prise de recul pour amener une réflexion pleine de sens, tout en se projetant dans la conception d'éphémère. Ils utilisent également un comportement empathique par rapport au restaurateur. En effet, être entrepreneur comme les enseignes éphémères, c'est la capacité de s'adapter à son environnement.

2.2. Les restaurateurs

Les deux restaurateurs interrogés possèdent tous les deux un établissement Horeca ayant des similitudes mais également des différences. Bien que leur concept semble comparable de par leur période d'ouverture (tous les deux durant la période hivernale) ou encore de par la nourriture proposée (plats de saison hivernale), il semble ressortir que certains points les distinguent. Notre étude de cas empirique unique correspond au Restaurant 1 (R1 par la suite) tandis que, le second établissement interviewé, le Restaurant 2 (R2 par la suite) a permis d'enrichir notre étude par l'apport de ses points de vue liés aux enseignes éphémères et ses conceptions qui en découlent. Nous présenterons donc principalement R1, tout en faisant un parallèle avec R2. En effet, la troisième catégorie interrogée, les Consommateurs, sont des personnes ayant vécu une expérience au sein du Restaurant 1.

2.2.1. Des profils issus du secteur de l'événementiel à travers leur profession de traiteur

Les profils des restaurateurs sont tous les deux issus du secteur de la restauration à travers leur profession de traiteur sur événement et opèrent en Wallonie.

En premier lieu, notre étude de cas empirique unique nous a conduit à nous intéresser au Restaurant 1. Lors de notre rencontre avec l'un de ses gérants, nous avons pu observer que ce dernier possédait une grande expérience entrepreneuriale au travers de son parcours professionnel. Parallèlement à tous ses projets d'entreprises, il a suivi une formation de traiteur-restaurateur qui l'a amené à devenir traiteur dans le secteur de l'événementiel.

Restaurant 1 : *« J'ai toujours été très indépendant, et j'ai toujours voulu lancer des choses. Même quand j'étais dans les mouvements de jeunesse, j'étais très vite responsable de section et je ne me voyais pas dans une vie d'employé de bureau. (...) Et donc, voilà, je me suis dit : « Tiens, tout ce qui touche au commerce m'intéresse ». Pourquoi ce secteur-là ? Parce que je trouvais que ça ne se trouvait pas dans les grandes surfaces. Je ne voulais pas un produit de grandes surfaces, car je sais que les grandes surfaces essuient tout. »*

La personne rencontrée pour représenter le Restaurant 2 dispose d'un profil avec moins d'expériences entrepreneuriales. Elle et son mari travaillent dans le secteur de l'événementiel où ils proposent, en plus de la location de matériel de sonorisation-lumière, un service traiteur. A l'inverse de R1, ils possèdent leur propre cuisine et leur entrepôt à côté de chez eux. Ce terrain permet d'accueillir leur établissement éphémère.

Restaurant 2 : *« Il y avait de la demande à R., car il ne s'y passe rien. F. a lancé des apéros R. Les gens répondaient sans pub donc nous avons décidé de nous lancer. On sentait qu'il y avait une volonté dans le village de se rassembler. »*

Comme pour les Experts, des informations complémentaires et détaillées des profils des restaurateurs se trouvent dans les annexes de ce travail (Annexe 6).

2.2.2. L'éphémère, une opportunité professionnelle d'affaires

Après s'être présentés, les deux restaurateurs sont partis du même constat avant de lancer leur établissement éphémère. *« L'idée du restaurant éphémère est née en voulant pallier le manque d'activité de notre activité de traiteur »* (R2, 2020). R1 possédait une motivation similaire tout en n'ayant pas d'attentes particulières : *« Au départ, le but n'était pas d'en faire un métier.*

Mais plutôt combler 2-3 mois d'hiver creux dans une passion (j'ai toujours aimé cuisiner) et de se dire : « Si on ne gagne rien, ce n'est pas grave ». » (R1, 2020).

Pour la suite des entretiens, nous avons demandé à cette catégorie de répondants de nous expliquer leur concept.

Restaurant 1 : « On a décidé d'ouvrir un restaurant finalement pour 4 mois, l'hiver. On voulait une thématique un peu spéciale pour sortir du lot et se démarquer de tous les restaurants classiques ouverts à l'année. Donc on a lancé le concept de la raclette, la demi-roue de fromage qu'on racle à table. Et alors, moi qui ne suis pas fan de raclette, je voulais un produit de substitution, je voulais pouvoir aussi attirer une clientèle qui n'est pas spécialement fromage. Et aussi, dans une même famille, il y en a qui n'avait pas envie de manger de fromage. Et donc, en vacances, j'ai vu un chouette petit resto au Portugal où ils cuisaient, là, la viande sur pierre et je trouvais que c'était vraiment une chouette alternative pour qui n'aimait pas ou n'avait pas envie de manger de fromage. Ça permettait de garder cette convivialité comme la raclette, où tout se passait finalement autour de la table, et d'avoir autre chose finalement que du fromage. »

Restaurant 2 : « L'an dernier, nous avons fait essentiellement fromage. L'idée était de rendre les bonnes choses accessibles. Nous nous sommes rendus compte que certaines personnes du village n'avaient jamais été au restaurant. Cette année-ci, c'est plutôt les grillades, des poissons et des plats vegan, pour s'adapter au mieux à notre clientèle. »

Les propositions de menus et de cartes sont assez similaires dans leur ensemble, à la différence que le Restaurant 1 ne propose pas de formule durant l'été. Bien qu'il ait déjà réfléchi à l'idée, il justifie son choix en disant : « Tu te mets dehors, si c'est la grillade et qu'il fait beau, c'est carton plein. Par contre, s'il pleut tout le temps, tu n'auras personne. Sauf si tu as effectivement une salle à l'intérieur, mais ça n'a plus le même charme alors. » (R1, 2020).

Leur désir d'ouvrir un établissement éphémère provient également d'une passion commune pour la restauration. Tandis que, pour le Restaurant 1, l'idée a émergé avec un premier potentiel associé qui suivait la même formation de traiteur restaurateur (« Tiens, maintenant qu'on a notre diplôme, on ferait bien quelque chose ? » (R1, 2020)), la Restauratrice 2 nous avoua, lors de la prise de contact par téléphone, que son mari avait toujours eu l'envie d'ouvrir son propre restaurant. Cette volonté ressemblante illustre leur affinité pour le secteur de l'Horeca. Ces deux motivations premières, à savoir la volonté « de pallier le manque d'activité de notre activité de traiteur » (R2, 2020) et la jouissance d'ouvrir son propre restaurant sur une courte période (« Au départ, on discutait même d'un mois seulement » (R1, 2020)), ont permis à nos répondants de profiter de cette opportunité d'affaires.

Pour le Restaurant 1, c'est également un choix personnel afin de bénéficier, en dehors de son ouverture, d'une vie sociale et familiale (« Je n'ai pas envie d'être bloqué, je n'ai pas envie

d'être ouvert tous les vendredis et tous les samedis pour travailler dans l'Horeca » (R1, 2020)). A la différence de son homologue, le Restaurant 2 n'ouvre que les vendredis, les samedis et les dimanches, pour « remplir les week-ends afin de ne pas travailler dans le vide la semaine » (R2, 2020). Mais le constat reste le même : « Donc, ça, c'est un des gros avantages, c'est qu'on limite les jours creux » (R1, 2020). Selon le Restaurant 1, les gens « viennent 3-4 fois en 4 mois, et pas 3-4 fois en un an. Mais ils ne viendraient pas plus. Si j'étais ouvert toute l'année, je ne pense pas qu'ils viendraient tous les mois chaque fois pendant un an » (R1, 2020). L'avis est partagé avec le Restaurant 2 : « Nous avons plus facile à remplir notre salle qu'avec un restaurant fixe » (R2, 2020).

Cette fermeture programmée apporte le désir de consommation immédiate. *« L'éphémère, c'est de l'instantané ; ça correspond bien à la société actuelle : c'est du consommable tout de suite. » (R1, 2020). Pour R1, « c'est une des clés du succès ». Le Restaurant 2 profite de cet engouement pour promouvoir encore plus son établissement : « On a l'impression que, lorsque c'est quelque chose qui ne dure pas longtemps, et que derrière on fait un peu de pub sur les réseaux sociaux, les gens peuvent poster qu'ils sont au restaurant. Ça donne l'impression que c'est « the place to be ». » Cette volonté de consommer vite est couplée à cette thématisation du concept du restaurant éphémère autour des produits hivernaux. Cela permet d'amener « quelque chose de nouveau » (R1, 2020) qui est « un rappel des sports d'hiver » (R1, 2020). Quant à la Restauratrice 2, elle « remarque que les gens veulent en profiter vite. Les gens se retrouvent de façon conviviale. » Cette ambiance chaleureuse et sympathique est recherchée par les deux établissements (« Je pense que les gens viennent chercher un moment de convivialité. Personne n'est seul à sa table. (...) Quoi de mieux que la tartiflette et des fondues pour passer un moment convivial ? » (R2, 2020)). Elle semble être la clé de voûte de tout l'édifice.*

L'un des autres avantages est de pouvoir exploiter des lieux « parfois inoccupés pendant 2-3-4 mois. Et c'est comme ça qu'est né le concept de restaurants éphémères » (R1, 2020). Le Restaurant 1 parle d'une relation « win-win ». « Pour moi, un concept éphémère, ça doit être un peu du win-win. Tant pour celui qui met à disposition le lieu, que pour celui qui doit louer » (R1, 2020). Généralement, R1 propose « un loyer un peu plus modéré » en échange d'une visibilité renaissante d'un lieu inoccupé en quête d'un nouveau propriétaire ou de locataire. Au début, il cherchait du côté des anciens établissements Horeca tombés en faillite. Alors que, maintenant, il scrute les salles de fête et de mariage dont les agendas hivernaux sont vides (R1, 2020). La situation semble différente pour le Restaurant 2 : ils disposent d'un terrain,

devant leur entrepôt, pouvant accueillir un chapiteau avec plancher. Ils ne doivent donc pas louer l'emplacement (« *Il y a moins de frais aussi, car pas de loyer à payer toute l'année* » (R2, 2020)).

La souplesse accordée par cette flexibilité spatiale permet de monter le restaurant en très peu de temps. Lors de la première ouverture de ces deux établissements, les choses se sont enchaînées très vite. Cela a permis au Restaurant 1 de développer « *une réactivité hyper rapide. Parce que tout se déroule en 4 mois, tu n'as pas le choix* ».

Restaurant 1 : « *Faut savoir que, nous, on s'est décidé début octobre avec S., et on a ouvert le restaurant début novembre. En un mois on a tout mis en place. Alors, effectivement, j'avais déjà prémâché le travail, j'avais déjà fait le bilan financier, etc. Le concept était déjà bien calé dans la tête. Mais entre le moment où on s'est dit « on va le faire » et le moment où « on l'a fait », il y a un mois* »

Restaurant 2 : « *On a annoncé qu'il y aurait quelque chose à R. Nous sommes restés vagues, il y avait le chapiteau. Puis, nous avons demandé aux gens s'ils avaient de vieux traîneaux. Après, on a ouvert en trois semaines.* »

Enfin, l'intensité de la période d'ouverture est ressortie dans les deux entretiens. R2, elle « *s'investit très fort pendant deux mois* ». Cette opinion est soutenue par le Restaurant 1 ; « *C'est beaucoup plus intense à mon avis qu'un resto classique dans le sens où il faut gérer la comm* », *il faut faire venir les gens et, donc, on reste aussi ouverts plus longtemps pour qu'ils se sentent bien, etc. Donc oui, moi je fais des journées de 15-16h quand c'est le resto* » (R1, 2020). Cela peut déboucher sur l'avantage d'ouverture large (« *Nous, on est très open : on ne met pas les gens dehors* » (R1, 2020)). Cette volonté d'intensité professionnelle, dans le cas du restaurant éphémère, n'est pas toujours partagée dans les exploitations classiques. R1 dit qu'il n'aurait pas « *la même patience de le faire toute l'année* » et il insiste sur le fait « *qu'intense ne veut pas dire désagréable. Mais n'empêche que c'est beaucoup de boulot* » (R1, 2020). La réussite sous cette pression dépend ainsi du bon enchaînement des tâches à faire sur une durée limitée « *car tout doit aller très vite, c'est-à-dire que tu ne peux pas te louper* » (R1, 2020). Il faut « *penser à tout sur un très court terme* » (R1, 2020).

2.2.2.1. Remarques

Un élément de différence entre les deux établissements est à relever. R1, ne disposant pas de lieu, alors que R2 possède un entrepôt rattaché au terrain d'implantation du chapiteau, doit gérer en plus le stress et la pression liée à la recherche d'un emplacement d'accueil. De plus, le stockage du matériel inutilisé en dehors de la période d'ouverture ainsi que les marchandises

invendues est « *une petite contrainte* » (R1, 2020) distinguant les restaurants éphémères des enseignes traditionnelles et fixes. Pour solutionner cette astreinte, R2 propose de revendre son mobilier (les tables et les chaises).

2.2.2.2. Par rapport aux différentes dimensions de l'éphémère

Comme pour les entretiens avec les experts, nous avons décidé de leur interroger les Restaurateurs sur les différentes dimensions de l'éphémère ressorties des construits théoriques⁵. Cela nous a permis de structurer de manière lisible les données recueillies.

Pour R1 comme pour R2, la notion de temporalité est l'une des dimensions primordiales à la réussite d'un concept éphémère. Ils n'ont pas « *le temps de s'ennuyer* » (R2, 2020), ce qui poussent leurs clientèles à réserver « *à l'avance pour parfois plusieurs dates* » (R2, 2020). Cette temporalité limitée est également présente dans leurs communications. Pour le Restaurant 1, il y a deux raisons. « *D'abord, parce que communiquer en avril pour octobre, les gens auront oublié. (...) Donc, en général, on communique très peu entre mars et septembre. On se fait oublier et aussi pour éviter que les gens ne quittent le groupe. (...) Donc, voilà, et puis je pense qu'il n'y a pas besoin de se rappeler aux gens en juillet* » (R1, 2020).

L'aspect localisation est un atout qui ressort de l'éphémère. Bien que les deux restaurants disposent de leur matériel de traiteur (« *Donc on n'a pas dû louer, nous avons beaucoup de matériel dans l'entrepôt.* » (R2, 2020)), ils se distinguent par la volonté de changer de lieu ou non. Possédant un entrepôt avec une surface disponible pour accueillir un chapiteau, le Restaurant 2 ne cherche pas à se délocaliser (« *Nous resterons chez nous, dans notre village* » (R2, 2020)). L'implantation dans leur village, qui n'a pas d'établissement Horeca, permet les « *gens du village qui viennent à pied, ce qui est plus convenant pour boire un verre* » (R2, 2020). Alors que R1 a longtemps hésité à investir dans une salle, car « *tant qu'on ne déménage pas trop loin, il y a cet avantage de chaque fois grossir le portefeuille de clients et donc de garantir qu'il n'y ait pas à un moment donné un épuisement. Car je pense qu'après deux, trois ans, ils ne viennent plus qu'une fois* » (R1, 2020).

« *Avoir sa propre salle, bah, pour un traiteur c'est plus facile, mais en même temps le concept de l'éphémère est changer de place tous les 2 ans-3 ans (je pense 2 ans c'est bien). Et faire découvrir des nouveaux bâtiments, des nouvelles ambiances, ça a un côté sympa aussi. Donc ça, c'est vraiment le dilemme. L'avantage de se déplacer, c'est qu'on garde la clientèle acquise, on en perd une partie* »

mais on garde (la plupart de) la clientèle acquise ; et on en refait une nouvelle aussi. » (Restaurant 1, 2020)

Les deux restaurants proposent une expérience unique à leurs consommateurs. Cette expérience possède un caractère inhabituel, voire exceptionnel, à travers l'expérience temporelle et spatiale offerte par les deux établissements, mais également par l'offre et la thématique qu'ils proposent. Selon le Restaurant 1, « *on était les premiers à faire un resto éphémère.* » Cela a éveillé « *la curiosité des gens* » (R1, 2020). La première année, de nombreux médias et télévisions francophones sont venus filmer le concept (R1, 2020). L'engouement s'est illustré différemment pour le Restaurant 2. Leur clientèle désirait se procurer un souvenir de l'établissement. « *Les gens étaient contents de pouvoir avoir du mobilier* » (R2, 2020) du restaurant.

2.2.3. Les modèles d'affaires des restaurants éphémères, une réflexion implicite

Après discussion sur leur restaurant éphémère ainsi que sur leur perception du concept qui en découle, nous avons approfondi la conversation au sujet de leur connaissance au préalable avant de lancer un commerce et de la réflexion entreprise pour monter leur projet. Il en résulte que la décision a été prise de manière implicite sans passer par de quelconques outils préconçus.

Restaurant 1 : « *Moi, si demain j'ai une idée qui me paraît bien, je vais foncer dedans et je vais étudier la faisabilité. C'est ce qu'on a fait. On a fait un plan financier. Pour ne pas perdre ... J'avais la chance d'avoir un autre boulot. Donc je pouvais me permettre de dire : « Si je gagne rien, ce n'est pas grave », puisque de toute façon, l'hiver, je ne faisais rien avec les jardins. Et donc j'ai présenté à S. mon calcul. Pour ne pas perdre, il faut faire autant de repas par jour. Il m'a dit : « Ce n'est rien du tout, on va faire beaucoup plus ».*

Restaurant 2 : « *On a tâtonné, on s'est ajusté sur le tas sans trop faire de prévisions. Je pense que si quelqu'un veut se lancer dans un restaurant éphémère, il est mieux d'avoir un passé dans l'Horeca. C'était plus simple pour nous, car nous avions déjà pas mal de matériel.* »

Pour expertiser son plan financier, R1 a rencontré l'un de ses professeurs de cours de cuisine afin de lui exposer son concept, et lui a demandé de vérifier s'il n'avait pas oublié « *des frais auxquels, on n'avait pas pensé* » (R1, 2020). L'associé du Restaurant 1 « *qui n'a pas de restaurant mais qui est restaurateur depuis 30 ans* » s'est révélé également une source d'investigation par son expérience professionnelle. La simulation financière s'est avérée opportune, et même sous-estimée en chiffre d'affaires. « *Le plan financier semble assez proche de la réalité et donc, effectivement, avec autant de couverts, on s'en sortira. Et dès la*

première année, on a fait 3x plus que ce qu'on avait prévu... » (R1, 2020). La situation semble similaire pour le Restaurant 2. En effet, pour celui-ci, les connaissances étaient « relatives au service traiteur (...) et pas en restauration à proprement parler » (R2, 2020). Mais grâce à son réseau, il avait déjà des fournisseurs avec lesquels il a « continué de travailler » (R2, 2020). Pour R1 comme pour R2, il n'était pas nécessaire d'approfondir la réflexion (« Je ne vois pas ce que ça nous aurait apporté de plus, en fait » (R1, 2020)). Les risques entrepris étaient minimisés par leurs connaissances pratiques, de par leur profession de traiteur et leur disponibilité en agenda creux, mais également de par les frais limités suite à la flexibilité de la structure éphémère.

« C'est une question de moyens. Si t'arrives avec les gros moyens et que tu es prêt à perdre plus, alors oui tu ne peux faire quelque chose de plus beau, de plus grand. Mais on a démarré petitement et je trouve qu'on s'améliore d'année en année. Maintenant on investit beaucoup dans du matériel parce qu'on sait que le concept marche » (Restaurant 1, 2020)

Pour bien comprendre les Business Model des deux restaurants, nous avons parcouru avec les répondants leurs modèles d'affaires à travers des questions liées à leur activité. Afin de faciliter la présentation des données recueillies, nous avons présenté les deux logiques d'affaires à l'aide du Business Model Canvas. Nous avons enrichi ces informations en les reliant aux théories vues dans la première partie du présent travail de recherches, c'est-à-dire la Revue de la Littérature⁶. Le modèle, représenté par le BMC suivant (Figure 5), est orienté principalement sur le Restaurant 1 (post-it jaunes sur le schéma), mais nous relèverons les différences qui existent entre les deux établissements (post-it bleus sur le schéma). Le détail de la réflexion entreprise pour le concevoir le BMC de R1, enrichi de R2, se trouve dans les annexes (Annexe 6).

Figure 5 : BMC de R1 enrichi de R2

A l'exercice, nous constatons que les restaurants interrogés ne sont pas familiarisés avec ce genre d'outil. Pour ne pas biaiser sa réflexion, nous avons montré un exemple de BMC en fin d'entretien à R1.

⁶ Section 2.1 de la Revue de la Littérature qui parle des différentes composantes du BMC

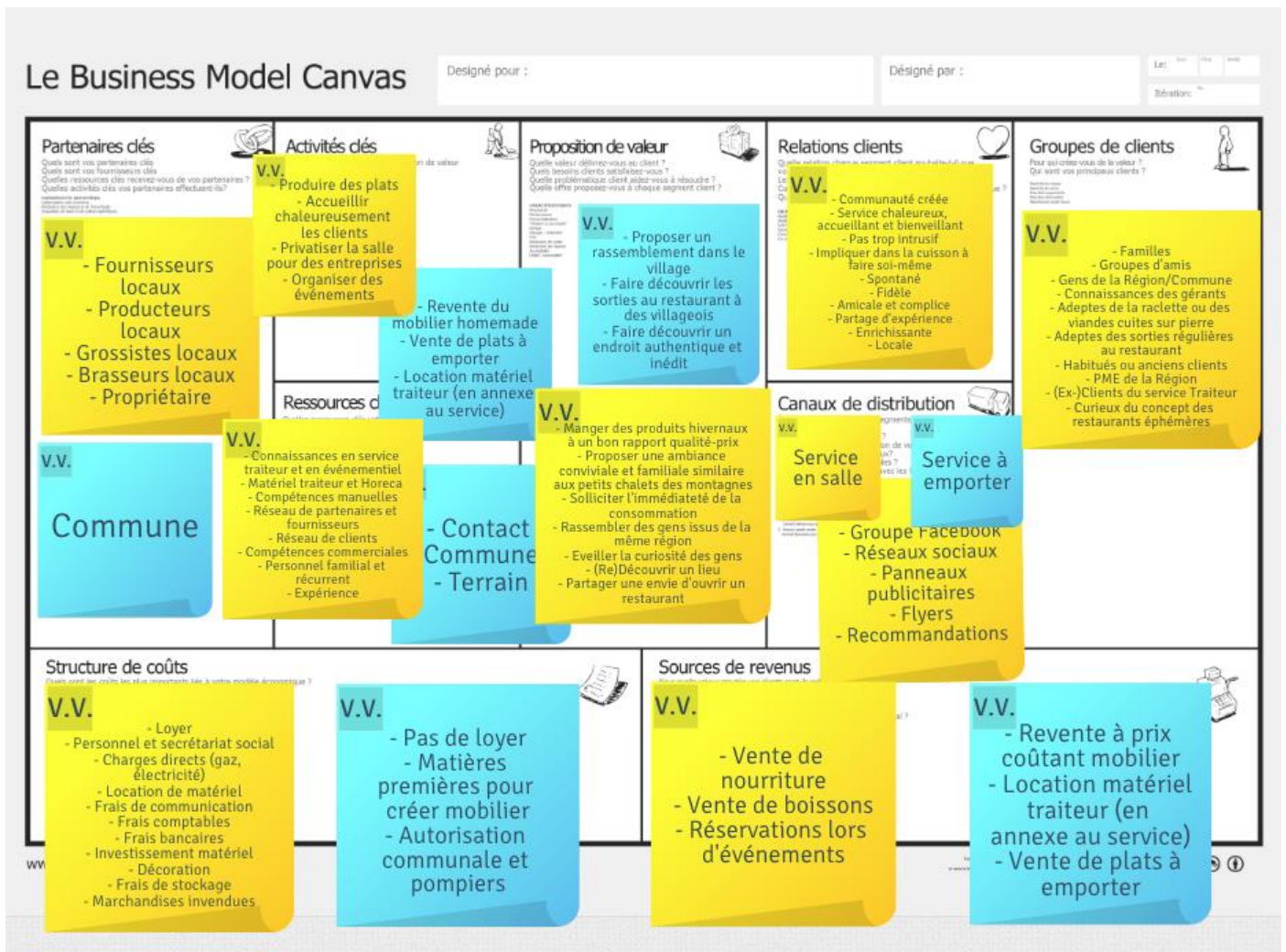


Figure 5 : BMC de R1 enrichi de R2

C'est théorique mais dans la pratique ce n'est pas trop faux non plus parce que notre business fonctionne (...). Effectivement parce qu'on a des partenaires sur lesquels on peut se reposer. On sait qu'en vin il va nous approvisionner toutes les semaines, moi je sais que si je téléphone le samedi parce que je suis dans le jus, il va venir, contrairement à un autre parce qu'on fait du débit aussi (...) On sait que notre fournisseur de fromages c'est untel et qu'on doit plus commencer à fouiller tout le marché. Même chose au niveau de la relation clientèle, c'est tellement important, donc le business il est le même un peu pour tous les produits. C'est pour ça que je dis que ce n'est pas typique que de la restauration. Quand tu vas dans un magasin de vêtements, si tu n'es pas bien reçu, tu vas acheter tes vêtements ailleurs. Même si c'est une marque que tu aimes bien. Un moment donné tu iras ailleurs, car tu diras : « Ceux-là ils sont juste désagréables quand j'y vais quoi ». »

(Restaurant 1, 2020)

A travers ces discussions, les deux restaurateurs ont permis de nourrir l'échange et de mieux nous amener à comprendre le concept du restaurant éphémère. Nous avons pu constater (voir Annexe 7 qui débrouille le terrain du BMC) que le choix d'ouvrir un concept éphémère est un choix personnel et professionnel mais, surtout, une réflexion qui a mûri grâce à la volonté d'avoir son propre établissement. Les réseaux sollicités ainsi que les partenaires ont été primordiaux dans le lancement du projet et ont permis de faciliter sa réussite.

« Je pense que si le succès est au rendez-vous, comme ça d'année en année, et qu'on fait toujours plus, la perception doit être bonne. Je pense que le rapport qualité/prix est là, il n'y a pas de secret. » (Restaurant 1, 2020)

2.2.4. Quelle perception de l'avenir du concept ?

Chaque établissement semble satisfait des premières éditions proposées. Le Restaurant 1 va entamer sa 6^{ième} année (« J'ai lancé il y a cinq ans le concept d'un restaurant éphémère. » (R1, 2020)), alors que le Restaurant 2 est ouvert cet été pour sa deuxième activité éphémère (« En été du 4 juillet au 31 août, et en hiver du dernier weekend de novembre (...) normalement jusqu'au 31 décembre, mais on a eu tellement de demandes qu'on nous a demandé de prolonger jusqu'au 31 janvier. » (R2, 2020)).

En dehors de sa version estivale, R2 ne désire pas spécialement agrandir sa capacité : « jusqu'à 65 personnes en hiver, et nous allons rester sur ce nombre-là pour que les gens soient à l'aise. Le but n'est pas de faire une usine. » (R2, 2020). En dehors de la crise sanitaire, le Restaurant 2 « espère pouvoir le refaire. On a pensé à mettre une terrasse, (...), pour que les gens puissent venir passer un bon moment en prenant un verre. » (R2, 2020).

L'idée actuelle, pour le Restaurant 1, est de « continuer le concept comme ça » (R1, 2020). Selon lui, l'opportunité de croissance ne se trouve pas spécialement dans l'achat de la salle. Par ailleurs, entre associés, ils évoquent à « demi-mot depuis un an ou deux de multiplier le concept, c'est-à-dire d'en faire deux en même temps, ailleurs. Mais il y a d'autres contraintes, la gestion du personnel, des caisses, etc. » (R1, 2020).

« Le problème de la salle, c'est de nouveau : on en est à « Comment amortir les coûts des 8 autres mois ? » Parce qu'une salle coûte. Tu achètes une salle, la rentabiliser en 4 mois ce n'est pas possible. Non. Pour moi, pousser le concept plus loin, c'est de faire comme il y a dans les commerces, et continuer puisque finalement on s'est inspiré de ça, c'est de multiplier le concept. Les commerces éphémères, la société qui a fait ça, elle a commencé avec un magasin et maintenant ils sont dans 3-4 galeries différentes quand il y a des espaces vides. Avec les mêmes profits, parce qu'on augmente les volumes, parce qu'il y a une économie d'échelle qui peut s'établir, mais pour ça, il faut trouver les personnes de confiance qui peuvent être sur place etc. (...) On peut s'occuper de produire, parce qu'il faut évidemment que la qualité soit la même dans tous les établissements, que le menu soit le même etc. (...) Ça serait qu'on ait le même fromage partout, le même vin partout au même prix partout, après il faut trouver les personnes de confiance avec qui travailler, car il y a quand même beaucoup d'argent qui circule et que c'est un des gros problèmes de l'Horeca, c'est les vols dans les caisses, etc. (...). C'est bien de se développer, c'est toujours gai. Moi qui suis un entrepreneur, j'adore ça, dire : « Tiens voilà on avance dans un concept », et on ne vit pas sur nos acquis. Mais bon, il faut aussi mesurer. » (Restaurant 1, 2020)

2.3. Les consommateurs

Après avoir rencontré les experts en entrepreneuriat et avoir mené des discussions avec les restaurants éphémères, il nous semblait essentiel de rencontrer les consommateurs adeptes de ce genre de concept culinaire.

Nous nous sommes donc entretenus avec des clients du Restaurant 1 afin d'étudier leurs comportements dans les établissements Horeca éphémères. Avec une approche qualitative, l'objectif de ces entretiens n'était pas d'élaborer des statistiques relatives à leur attitude, mais bien de pouvoir déceler leur perception de ce phénomène grandissant. Comme pour l'analyse de tous les entretiens, nous avons réalisé une étude de contenu thématique. Il en ressort que les ressentis étaient pertinents pour pouvoir répondre à nos différentes sous-questions de recherche relatives à la problématique étudiée.

2.3.1. Des profils variés de consommateurs

Les profils rencontrés possèdent comme point commun d'avoir été manger au Restaurant 1. Nous avons donc omis volontairement d'interroger des personnes ne connaissant pas l'établissement. Notre objet de recherche porte spécifiquement sur la perception de consommation.

Les neuf répondants disposent de caractéristiques familiales et professionnelles variées. Le tableau qui suit résume les situations personnelles. Pour permettre d'avoir une réflexion riche et constructive, en énonçant les données récoltées sans dévoiler les identités et respecter la vie privée, il a été attribué à chacun(e) un nom de code reprenant le « C » de consommateur ainsi qu'un nombre entre 1 et 9. Par exemple ; Consommateur 1 = C1, Consommateur 2 = C2, ..., Consommateur 9 = C9.

Sur les neuf répondants, il y a eu trois personnes de genre féminin (« F ») et six personnes de genre masculin (« M »). Sept d'entre eux connaissent personnellement au moins un des gérants du restaurant étudié (« Connaissance »), tandis que les deux autres personnes n'ont pas de lien direct avec l'un d'entre eux (« Aucun lien direct »).

Nous avons distingué les « jeunes travailleurs » (moins de cinq années professionnelles) des « travailleurs expérimentés » (plus de cinq années professionnelles). Il y a eu seulement un étudiant interrogé qui est en dernière année et qui arrive sur le marché de l'emploi dans les mois à venir. Nous l'avons donc mis dans la première catégorie des jeunes travailleurs.

Nous avons également voulu mettre en évidence les situations familiales. Certains sont en ménage seul(e) ou en couple (« Locataire ou propriétaire sans enfant »), d'autres vivent en famille avec des enfants en bas âge ou adolescents (« Parent avec enfant(s) à charge »), et l'un des répondant à des enfants qui n'habitent plus avec lui (« Parent sans enfant à charge »).

Enfin, la dernière caractéristique relevée concerne la zone géographique d'habitat par rapport au Restaurant 1. Puisque l'activité de celui-ci se déplace, nous les avons classés en fonction de leur proximité par rapport au dernier lieu d'exploitation. Si le consommateur demeure aux alentours de l'établissement (maximum dix minutes de route), ils seront qualifiés de « < 10 minutes ». A l'inverse, les personnes ayant un itinéraire de plus de dix minutes pour arriver au restaurant seront qualifiés de « > 10 minutes ».

# Conso	Genre	Lien avec gérant(s)	Situation professionnelle	Situation familiale	Zone d'habitat
C1	F	Connaissance	Travailleuse expérimentée	Parent avec enfant(s) à charge	< 10 minutes
C2	M	Connaissance	Jeune travailleur	Locataire ou propriétaire sans enfant	> 10 minutes
C3	M	Connaissance	Travailleur expérimenté	Parent avec enfant(s) à charge	< 10 minutes
C4	F	Connaissance	Jeune travailleuse	Locataire ou propriétaire sans enfant	< 10 minutes
C5	M	Connaissance	Jeune travailleur	Locataire ou propriétaire sans enfant	> 10 minutes
C6	F	Aucun lien direct	Jeune travailleuse	Locataire ou propriétaire sans enfant	< 10 minutes
C7	M	Connaissance	Jeune travailleur	Locataire ou propriétaire sans enfant	> 10 minutes
C8	M	Aucun lien direct	Jeune travailleur	Locataire ou propriétaire sans enfant	> 10 minutes
C9	M	Connaissance	Travailleur expérimenté	Parent sans enfant à charge	< 10 minutes

Au fur et à mesure des entretiens, nous avons pu constater la richesse des informations récoltées au vu des profils variés des consommateurs.

Avant d'aborder le restaurant éphémère étudié, nous avons discuté, avec nos intervenants, de leurs habitudes lorsqu'ils se rendent dans un établissement Horeca. Cette étape secondaire nous a permis de stimuler leur esprit par rapport à leur consommation en restaurant et ainsi permettre d'agrémenter les échanges. Cette phase nous semblait primordiale pour contextualiser et comprendre leurs comportements de consommation.

Les informations recueillies ne concernant pas directement notre question de recherche, nous les avons placées dans les annexes (Annexe 8).

L'objectif est de pouvoir déceler les aspects importants qui influencent certaines perceptions des restaurants éphémères selon le consommateur. Nous ne cherchons pas à expliquer individuellement certains comportements de consommation.

2.3.2. La perception du restaurant éphémère

Après avoir relevé les points importants pouvant influencer le choix d'une adresse de restaurant, nous avons discuté avec nos répondants du Restaurant 1 et de leur perception du concept éphémère.

Lorsque nous avons dressé les profils des consommateurs interrogés, nous avons indiqué si ce dernier était une connaissance de l'un des gérants. Si tel était le cas, cela a pu influencer directement le répondant dans son envie de découvrir l'établissement. Certains de ceux-ci ont également été exposés à de la publicité sur Facebook (« *Sur les réseaux quand il a lancé un petit peu son gros point d'interrogation de ce qui allait arriver* » (C1, 2020)), au bouche à oreille (« *Via le bouche à oreille du village dans lequel je vivais précédemment.* » (C7, 2020)) ou encore aux « *panneaux qu'il mettait à certains endroits* » (C9, 2020).

La Consommatrice 6 en a entendu parler « *via une collègue de travail, ainsi que via des prospectus que mon papa avait vus dans un autre restaurant. J'avais également vu passer l'information sur Facebook* » (C6, 2020). La situation était similaire pour C8 « *sans certitude* » (C8, 2020) sur Facebook.

Les motivations amenant les consommateurs à se rendre pour la première fois dans ce restaurant sont diverses. Certains des répondants y sont allés car ils connaissaient directement l'un des gérants et voulaient découvrir son établissement (C1, C3 et C9). D'autres s'y sont retrouvés la première fois parce qu'un de leurs proches y organisait une sortie (« *Pour l'anniversaire d'une copine.* » (C4, 2020) à ce restaurant (C2, C4 et C5). Alors que pour C6, C7 et C8, ils ont été attirés par « *le côté conceptuel et limité de la carte* » (C6, 2020).

Consommateur 7 : « *Ce qui m'a attiré, c'est le côté sympathique et convivial de se faire une raclette savoyarde en plein hiver. Le budget est raisonnable, en menu qui plus est.* »

Consommateur 9 : « *D'abord pour nous, ça nous permettait d'aller au restaurant pour quelque chose qui était une formule originale. (...) Deuxième aspect, c'est le fait que ce ne soit pas loin. Troisième aspect, on faisait plaisir en même temps à J.F. parce que ça faisait monter sa clientèle aussi. Et le dernier aspect, c'est vraiment l'aspect financier, parce que ce n'est vraiment pas ... Fin c'est vraiment abordable comme concept.* »

Pour faciliter la lecture des données suivantes, nous avons dressé un tableau reprenant les données relatives d'édition à laquelle les consommateurs y sont allés pour la première fois (cinq éditions en tout), ainsi que la fréquence à laquelle les consommateurs y sont retournés.

# Conso	Première participation ?	Fréquence de revisite(s)
C1	La première édition	« Chaque année. Cette année, on a quand même été 4 fois cette année »
C2	La première édition	« J'ai été à chaque saison de la S., généralement, je vais plusieurs fois. »
C3	La première édition	« Chaque année (...) je n'ai jamais été qu'une fois chaque année. »
C4	La première édition	« Je suis retournée au moins une fois par an je dirais »
C5	La troisième édition	« Je crois que j'ai été que deux, trois fois dans ma vie à la S. »
C6	La cinquième édition	« Nous n'y sommes pas retournés, car le restaurant a fermé peu de temps après notre passage. S'il avait fermé plus tard, nous y serions retournés sans souci »
C7	La deuxième édition	« J'y suis allé grosso modo trois fois par an »
C8	La troisième édition	« J'ai à nouveau proposé à mes amis d'y retourner, mais ils ne voulaient pas, car c'était trop loin par rapport à notre localisation. Ils ont de plus trouvé le prix un peu excessif »
C9	La première édition	« On va en moyenne deux ou trois fois par S. »

Des impressions relevées, il ressort que la « *convivialité* » (C2, 2020) et « *quelque chose de très familial* » (C1, 2020) ont été perceptibles dès les premières visites. Le concept « *vraiment sympa* » (C4, 2020) et « *authentique* » (C7, 2020), voire « *un peu atypique de la chose* » (C1, 2020), a été également apprécié.

Des remarques ont été émises par rapport à la salle (« *La salle était grande. Je m'attendais à une salle bien plus petite* » (C6, 2020)), au bâtiment (« *Ma première impression concernait le bâtiment plus grand qu'un restaurant classique* » (C7, 2020)) et au cadre (« *Un chouette cadre, c'est sympa de voir l'évolution, d'aller d'un endroit à l'autre, même si je n'ai pas vu toutes les éditions* » (C5, 2020. A l'inverse, la consommatrice 4 n'a eu la même perception, mais n'était pas déçue pour autant (« *C'était pas chic-chic mais bon, personnellement, cela ne m'a pas dérangée parce que ce n'était pas pour ça que j'y allais* » (C4, 2020)).

S'y étant rendu en semaine, C3 relève que l'ambiance était plus « *calme* » (C3, 2020). Certains soulèvent également le « *côté désorganisé parce que (...) tout le monde se cherchait un peu dans cette organisation et (...) le fait d'arriver dans un endroit où ce ne sont pas des serveurs professionnels* » (C1, 2020).

Consommatrice 6 : « *J'ai beaucoup aimé l'image, car nous étions beaucoup dans une grande salle, ça m'a donné l'impression d'un grand partage. J'ai adoré l'ambiance, très bon accueil, les gens étaient super sympas* »

Consommateur 8 : « *Je me suis senti assez à l'aise, ça ressemble tout-à-fait à un restaurant. L'aspect éphémère nous a laissé penser que l'organisation serait plus improvisée, mais cela ne s'est pas avéré dans la réalité.* »

Sur les bases des quatre dimensions du concept de l'éphémère⁷, nos répondants ont pu positionner leur perception par rapport à celles-ci.

En ce qui concerne l'aspect temporel, « *la période d'ouverture est cohérente avec la carte* » (C7, 2020). Cet avis semble partagé par l'ensemble des répondants. « *Pour ce concept-là, je trouve que c'est la bonne période* » (C1, 2020). En effet, le concept a une tournure hivernale (« *C'est en hiver que j'ai envie de manger de la raclette* » (C6, 2020)). Les répondants ne seraient pas contraires au développement d'une formule d'été (« *Maintenant, le jour où il ouvre une autre formule éphémère, un autre concept en été, vraisemblablement, on irait voir par là aussi. On fera celui d'hiver, on fera celui d'été aussi* » (C9, 2020)).

Pour la durée, selon C5, « *il ne faudrait pas plus* ». Pour le Consommateur 9, une ouverture plus longue pourrait étaler sa fréquence sans pour autant augmenter son nombre de visites (« *Mais si c'était plus long, je ne suis pas persuadé qu'on irait plus souvent. On irait de manière plus étendue dans le temps.* » (C9, 2020)). La Consommatrice 4 va également dans ce sens-là : « *Si c'était là tout le temps, je pense que ça nous viendrait moins à l'esprit en tout cas* » (C4, 2020).

Concernant l'aspect spatial, la proximité est un atout qui « *était fort appréciable* » (C2, 2020) pour l'ensemble des consommateurs (« *Ce qui a joué beaucoup, c'est que le restaurant était à côté de chez nous* » (C6, 2020)). Lors de la seconde édition, la localisation plus éloignée a été soulevée par quelques consommateurs (« *Quand c'était du côté de G., là c'était un peu plus loin et, donc, ces deux années-là, on allait un peu moins. Mais voilà, on est quand même allés* » (C1, 2020)). Pour C8 ; « *la localisation a beaucoup d'importance. (...) Mes amis trouvaient ça trop loin quand on vient de B., N. C'est mieux d'être dans le coin pour y aller* ».

Pour l'aspect expérientiel, il ressort que le moment vécu dans le restaurant est assez bon dans son ensemble. Il se rapporte à l'offre proposée à travers les menus, l'ambiance et le cadre, mais également à travers l'accueil et le service.

Bien que ce dernier point soit souvent relevé par les répondants (« *Le service est simple : ce sont des étudiants, donc pas un service cinq étoiles* » (C7, 2020)), C1 « *trouve que, quand même, il se professionnalise dans leur accueil et dans le service* » (C1, 2020). Cela s'explique par « *un turnover au niveau des serveurs et c'est jamais vraiment les mêmes* » (C1, 2020). « *Ils font de leur mieux mais ils ne sont pas professionnels (...). Tu sens que c'est des gens de bonne volonté qui font le mieux qu'ils peuvent et ce n'est pas mal* » (C3, 2020). En dehors du

service, l'accueil est qualifié de « *bon, très bon accueil* » (C5, 2020) et « *convivial* » (C7, 2020).

Pour l'ambiance, celle-ci est perçue chaleureuse, « *super conviviale* » (C9, 2020) et « *très familiale* » (C1, 2020) notamment grâce aux tables qui « *sont quand même fort espacées* » (C2, 2020). La Consommatrice 6 utilise même les termes « *ambiance savoyarde* » qui, selon son avis, « *est plutôt même un critère de sélection pour le choix du restaurant* » (C6, 2020). « *Ce qui fait l'ambiance de montage, c'est la raclette* » (C7, 2020).

Aux yeux des consommateurs, la décoration, « *dans un esprit authentique autour de la raclette* » (C7, 2020), qui « *n'est pas tellement travaillée* » (C5, 2020) semble ne pas avoir « *une grande importance* » (C7, 2020) par rapport au cadre. En effet, C6 fait « *fort attention au cadre* » (C6, 2020) lorsqu'elle va « *manger quelque part* » (C6, 2020). « *Les salles sont belles. Le bâtiment est bien. Le lieu est bien chauffé, ce qui est un critère assez important pour moi* » (C7, 2020). Le Consommateur 9 semble avoir été aussi marqué par « *les t-shirts « Je peux pas, j'ai raclette »* » (C9, 2020), il « *trouve ça génial* » (C9, 2020). D'après C4, « *il pourrait faire plus* » (C4, 2020) au niveau de la décoration.

La dimension expérientielle peut comprendre également la perception de l'offre de nourriture proposée par le restaurant. Le fait qu'il n'y ait « *pas trop de choix* » (C1, 2020) permet un service « *plus efficace* » (C7, 2020) et « *plus rapide* » (C1, 2020). Pour le Consommateur 7, cela « *laisse penser que les produits sont frais* » (C7, 2020) et de « *qualité* » (C2, 2020). « *La qualité de ce qu'on va manger est vraiment bien* » (C9, 2020). C2 ne dirait pas non à l'ajout de l'un ou l'autre plat « *à sa carte* » (C2, 2020) même si, pour C8, « *on s'attendait à ne pas avoir tellement plus de choix que la raclette et bœuf* ». Il ressort aussi que peu de personnes connaissent des concepts similaires. « *C'est plus ou moins un des seuls restos qui fait ça* » (C4, 2020). Cela permet de vivre une « *chouette expérience* » (C5, 2020) et une « *formule originale* » (C9, 2020) que « *je ne vais jamais faire chez moi* » (C1, 2020) avec « *la viande cuite sur pierre et la raclette avec ce fameux appareil* » (C1, 2020). Par ailleurs, C3, dont l'avis est partagé par C5, attend une « *plus-value* » (C3, 2020) culinaire, car c'est du « *très facile* » (C3, 2020).

Il est tout de même important de noter que pour C8, cela est une formule orientée vers les « *hommes* » (C8, 2020) étant donné « *c'est quand même vachement gras* » (C5, 2020).

Pour l'aspect marketing stratégique, nous avons interrogé nos répondants sur leur perception par rapport aux annonces de R1, qui communiquait les dates exclusivement via les réseaux sociaux. Pour les consommateurs, cela laisse penser à « *un avis positif* » (C2, 2020) et « *qui est gage en un sens de la qualité de l'établissement* » (C6, 2020). D'autres (C7 et C9) utilisent

les termes « *gage de qualité* » (C7, 2020) où « *il y a quelque chose d'intéressant* » (C9, 2020) menant « *une bonne adresse* » (C9, 2020). Cela peut amener à « *plus une tendance à réserver* » (C2, 2020), car « *si cela tombe, il n'y aura pas de place* » (C1, 2020). Cette influence découle sur le fait de « *décider à l'avance et prévoir la date et bien réserver* » (C4, 2020).

Attention cependant, certains redouteraient que « *le restaurant soit trop bondé* » (C8, 2020) ou éviteraient d'y aller « *quand c'est trop complet* » (C3, 2020). Le Consommateur 3 mentionne que communiquer via Facebook est à « *double tranchant* », parce que les gens peuvent également voir qui sera présent (« *Parce que les gens qui réservent le font ouvertement par Facebook* » (C3, 2020)). Cela peut amener un comportement à réserver le même jour ou, au contraire, éviter d'y aller parce que certaines personnes seraient là.

« *Un resto avec un super chouette cadre, cela donne envie d'y aller (...), de montrer aux autres en fait... en disant : « Ce cadre-là, il est vraiment sympa, il est vraiment original. J'ai envie que tu voies ça quoi ».* » (Consommatrice 4)

« *Le concept du restaurant éphémère est plus important que ce qu'on m'y sert à mon sens. On se dit qu'on ne pourra pas y aller tout le temps. C'est exclusif et sympa* » (Consommatrice 6)

« *Stratégiquement, de la part du gérant, c'est rondement bien mené. C'est un succès. Raison pour laquelle je n'ai pas tellement de points à revoir : c'est bien situé, bon et pas trop cher. Le fait de surfer sur un concept tendance comme la raclette est très positif ; le côté éphémère pousse à s'y rendre. Stratégiquement, c'est très bien joué.* » (Consommatrice 7)

2.3.3. La valeur perçue (en termes de valeur d'usage)

Lors des entretiens, nous avons sollicités les consommateurs sur la perception du prix. Nous leur avons demandé s'ils avaient l'impression de payer davantage dans le Restaurant 1 que dans un restaurant traditionnel et s'ils étaient prêts à déboursier un peu plus pour un restaurant éphémère.

Il en ressort que les perceptions sont différentes en fonction des profils et de la qualité perçue. Tout d'abord, il convient de distinguer les informations relatives aux boissons par rapport aux plats.

Le Consommateur 2 considère que les prix sont « *quand même un peu chers* » (C2, 2020), alors que pour C5, il y a un « *bon rapport qualité-prix* » (C5, 2020) pour le vin. Ce dernier estime toutefois que « *si tu ne bois pas d'alcool, aller chez lui ça va te coûter très cher* » (C5, 2020).

Les autres consommateurs regardent en fonction du total de leur note. Sur la perception du prix, les avis divergent. Certains semblent dire que « *ce n'est pas très cher* » (C1, 2020) ou qu'ils n'ont « *pas eu l'impression de plus cher qu'ailleurs* » (C8, 2020) « *tant sur les boissons que sur les plats* » (C7, 2020). Le Consommateur 9 partage cette opinion aussi (« *C'est vraiment abordable comme concept* » (C9, 2020)).

A l'inverse, C5 trouve cela un « *petit peu cher* » (C5, 2020), car « *ce n'est pas très léchée, la présentation* » (C5, 2020). Pour la Consommatrice 4, elle trouve que « *c'est quand même un gros budget* » (C4, 2020) dont « *je me souviens* » (C4, 2020).

La perception de C6 l'amène à penser que c'est « *plus cher qu'un autre restaurant traditionnel* » (C6, 2020) mais que les produits sont de « *bonne qualité* ».

C3 est plus indécis, il estime « *que pour l'instant, je paye un peu moins parce qu'il est obligé d'attirer les gens, parce que si les gens ne viennent pas maintenant, ils ne viennent plus* » (C3, 2020).

Au niveau de la perception globale, C1 « *pense qu'il faut que chacun puisse s'y retrouver et puisse vivre de ce qu'il fait* » (C1, 2020). Elle trouve également que « *tu es hyper bien accueilli* » (C1, 2020) et que « *ce n'est pas un bête appareil à raclette* » (C1, 2020). Le concept qui est « *sympa* » (C4, 2020) amène même spontanément certains à le recommander sans hésitation (C6, 2020). C6 parle « *d'expérience positive* » (C6, 2020) liée au cadre, à la carte qui a « *beaucoup plu* » (C6, 2020) ainsi qu'au délai de réaction « *très court* » (C6, 2020) lorsqu'elle a passé sa réservation. C2, C6, C7, C8, C9 expriment clairement que c'est une « *expérience recommandable* » (C8, 2020).

Des discussions avec les répondants, il en ressort globalement que l'éphémère n'est pas un argument pour payer un peu plus qu'un restaurant traditionnel (« *Je mettrai le même prix au même moment dans un restaurant éphémère que dans un restaurant fixe* » (C1, 2020)). Pour C3, il ne voit pas pourquoi il devrait payer plus sauf s'il sort vraiment du lot. Selon lui, « *il faut vraiment que ce soit exceptionnel* » (C3, 2020). C9 est plus évasif et n'en sait pas rien, car « *l'éphémère a justement ça d'attractif* » (C9, 2020). D'après lui encore, « *si tu as payé un peu plus, mais que tu as bien mangé, je pense que ça ne va pas avoir de conséquence* » (C9, 2020).

3. Analyse des résultats de la recherche

Les entretiens nous ayant apporté une multitude de données intéressantes, il est essentiel, à présent, de les analyser et de créer des liens avec les construits théoriques. Ces données, récoltées au travers des discussions menées sur notre terrain de recherche, nous a permis de mettre en évidence des relations avec les concepts clés du cadre théorique. Pour permettre une lecture compréhensible, nous les avons restructurées en fonction des thématiques abordées dans les sous-questions de recherches. L'analyse thématique de contenu est la méthodologie appliquée dans notre travail de recherche.

3.1. Les différentes dimensions de l'éphémère⁸

Éléments essentiels lorsqu'on définit les enseignes éphémères, les différentes dimensions du concept (temporelle, spatiale, expérientielle et marketing stratégique) ont émergé auprès des différentes catégories des intervenants. Nous les avons regroupées afin de les mettre en relation avec la théorie

3.1.1. La dimension temporelle⁹

Lorsque l'on demande à nos répondants de caractériser l'éphémère, la dimension temporelle est la caractéristique naturellement énoncée. Pour l'Expert 1, « *c'est quelque chose qui n'a pas de durée dans le temps* » (E1, 2020). Cet avis est partagé par l'ensemble des répondants quand on les confronte à ce type d'établissement. C7 parle de « *période d'ouverture* » qui est donc limitée dans le temps.

Selon les recherches de Lassus (2012), il y existe une certaine pression temporelle qui peut déboucher sur un renforcement de la rareté et de l'intérêt pour l'offre. En effet, pour la plupart des consommateurs, on constate une volonté « *de décider à l'avance et prévoir la date et bien réserver* » (C4, 2020). Cela semble donc avoir un effet direct sur les réservations chez R1. Lorsque cet établissement Horeca affiche complet, il l'annonce à travers ses différents canaux de communication. Dans ce cas, les consommateurs semblent percevoir un « *avis positif* » (C2, 2020) qui paraît comme un « *gage de qualité* » (C7, 2020) et entraîne un intérêt immédiat pour le restaurant. L'immédiateté du produit est également discutée dans la section 4.1.2 de la Revue de la Littérature, qui parle de la stimulation des achats impulsifs. La pression sociale

⁸ Section 4.2.1 de la Revue de la Littérature

⁹ Section 4.2.1.1 de la Revue de la Littérature

potentielle des interactions avec le groupe est illustrée, dans notre cas d'étude unique, par les annonces affichant qu'il ne reste aucune table disponible. « *Ça donne l'impression que c'est « The Place to Be ».* » (R2, 2020)

3.1.2. La dimension spatiale¹⁰

A chaque édition du Restaurant 1, les porteurs de projet sont à la recherche d'un nouveau lieu d'accueil pour leur exploitation culinaire. Comme mentionné dans les travaux de Gay et Szostak (2017), R1 profite de l'opportunité des salles en quête d'un propriétaire ou d'un locataire pour occuper temporairement leur emplacement vacant.

Antéblian, Filser et Roederer (2013) ont démontré dans leurs recherches que les individus peuvent développer un attachement à un lieu. Dans notre cas d'étude unique, certains consommateurs perçoivent les salles occupées comme « *belles* » (C7, 2020) mais ne développent pas un lien particulier avec celles-ci. En effet, ils sont sensibles à la localisation et l'accessibilité du restaurant. Cette proximité « *fort appréciable* » (C2, 2020) influence leur choix d'adresse de restaurant. Un lien direct peut être mis en évidence avec les études menées¹¹ par Biba, Thériault, Villeneuve et Des Rosiers en 2017 sur la répartition spatiale et les stratégies de développement du commerce de proximité. Pour R1, « *tant qu'on ne déménage pas trop loin, il y a cet avantage de chaque fois grossir le portefeuille clients et donc de garantir qu'il n'y ait pas un moment donné un épuisement* ». Comme discuté dans les recherches de de Lassus (2014), on peut qualifier le concept d'un véritable lieu rentable de distribution. « *Donc, ça, c'est un des gros avantages, c'est qu'on limite les jours creux* » (R1, 2020).

3.1.3. La dimension expérientielle¹²

Une véritable expérience d'achat peut découler d'un environnement d'achat surprenant et stimulant (Antéblian, Filser & Roederer, 2013). Alors que les experts parlent de proposer une offre qui « *éveille la curiosité* » (E1, 2020) ou encore, qui vend « *l'exceptionnalité de la chose* » (E2, 2020), R1 joue plus sur la thématisation (habillage de l'offre marchande du distributeur) que la théâtralisation (habillage de l'offre à travers une mise en scène)¹³. Une ambiance «

¹⁰ Section 4.2.1.2 de la Revue de la Littérature

¹¹ Section 4.1.1 de la Revue de la Littérature

¹² Section 4.2.1.3 de la Revue de la Littérature

¹³ Section 4.1.1 de la Revue de la Littérature

savoyarde » (C6, 2020), « *de montagne* » (C7, 2020), « *super conviviale* » (C9, 2020) ou « *familiale* » (C1, 2020) émane du concept proposé par R1.

Dans notre cas d'étude unique, les théories sur le marketing expérientiel (de Lassus, 2012 ; Antéblian, Filser & Roederer, 2013) ou sur les expériences immersives (Picot-Coupey, 2013)¹⁴ sont illustrées par les offres culinaires proposées par R1, c'est-à-dire ; « *la viande cuite sur pierre et la raclette avec ce fameux appareil* » (C1, 2020). En utilisant les termes de Roederer (2012), on peut parler de « *différencier l'offre par l'expérience* » à travers les produits proposés par l'établissement. Les consommateurs R1 deviennent de véritables expérimentateurs (Racquez, 2018). Cependant, à l'image des comparaisons faites par Denis (2017) sur le concept des pop-up stores, il faut faire attention à l'écueil de la banalisation qui pourrait entacher un avantage concurrentiel. Le développement de R2, qui propose un concept similaire, va dans cette orientation-là. Dans ce sens, C2 suggère d'ajouter l'un ou l'autre plat pour préserver l'expérience client.

3.1.4. La dimension marketing stratégique¹⁵

Les restaurants éphémères sont des opportunités professionnelles saisies par R1 et R2. C'est un « *créneau* » (E3, 2020) qui permet de « *donner l'occasion à des personnes qui ne savent pas faire de business en direct* » (E1, 2020).

L'Expert 2 émet un parallèle entre les Digital Twins et les commerces éphémères. Pour lui, ce concept « *permet de tester* » (E2, 2020) le marché. R1 et R2 n'avaient pas d'ambition particulière lorsqu'ils ont lancé leur établissement. En outre, ils ont profité de leur matériel de traiteur pour faciliter le lancement du projet. Gay et Szostak (2017) décrivent les magasins éphémères pouvant se monter rapidement via une structure légère. R1 et R2 disposent tous les deux de cette caractéristique énoncée. C'est un moyen pratique d'essayer tout en limitant les risques (Aaltojärvi, Kontukoski & Hopia, 2018).

Dans ses recherches, Deslandre (2015) analyse les trois atouts majeurs pouvant concrétiser une expérience client en réussite : empêcher la comparaison permanente, empêcher la différenciation de ses concurrents et rendre l'expérience client inimitable. Dans notre cas d'étude unique, ces trois aspects semblent respectés. En effet, l'offre limitée temporellement et spatialement permet d'éviter une comparaison permanente ou la recherche d'un concurrent.

¹⁴ Section 4.1.2 de la Revue de la Littérature

¹⁵ Section 4.2.1.4 de la Revue de la Littérature

L'expérience proposée est passagère. Pour l'illustrer, la Consommatrice 4 émet, concernant R1, que « *c'est plus ou moins un des seuls restos qui fait ça* ».

Les objectifs du concept du magasin éphémère peuvent être de différents types (Cliquet, Basset & Picot-Coupey, 2018 ; Lepercq, 2016). L'éphémère est par moment rattaché à l'évènementiel (notamment par les exemples cités par les experts 1 et 2), mais également à la communication qui en découle. Pour préserver l'effet de spontanéité, R1 communique très peu durant le mois de fermeture. Il essaye de se « *faire oublier* » (R1, 2020), pour éviter que des personnes quittent son réseau à cause d'annonces trop intrusives.

3.2. Les Business Models éphémères¹⁶

Lors de la présentation des données, nous avons exposé les données relatives à R1 et R2 visuellement grâce à l'outil BMC. Nous allons procéder aux mêmes exercices en y ajoutant les données pertinentes récoltées auprès des autres répondants, mais également en créant des liens avec les théories exprimées dans la Revue de Littérature. Le Restaurant 2 n'étant pas notre cas d'étude unique, nous allons retirer toutes les composantes (présentes sur les post-it bleus) ne se rapportant pas au Restaurant 1.

3.2.1. L'éphémère, une opportunité qui mène à une logique d'affaires¹⁷

Pour rappel, le Business Model « *décrit les principes selon lesquels une organisation crée, distribue et capture de la valeur* » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Il explique donc « *la logique de l'organisation et la manière dont elle opère* » pour cette création et la capture de valeur (Warnier, Lecocq & Demil, 2018).

Selon les experts interrogés, une réflexion est entreprise « *pour savoir comment tu vas arriver à concrétiser ton idée* » (E1, 2020). Il est donc « *essentiel de se poser la question parce que cela permet d'aligner beaucoup de choses dans un projet entrepreneurial* » (E1, 2020).

Sur le terrain, le Restaurant 1 a procédé de manière plus intuitive. Éclairé par ses expériences précédentes, le porteur du projet de R1 a conçu son restaurant éphémère sur base de sa profonde envie de profiter de sa formation de traiteur-restaurateur et de pallier une période creuse professionnellement. Cette motivation confirme que « *l'humain a vraiment beaucoup d'importance* » (E3, 2020) lorsqu'on développe une idée d'affaires.

¹⁶ Section 4.2.1.4 de la Revue de la Littérature

¹⁷ Section 2 et 2.1 de la Revue de la Littérature

R1 a donc exploré les différentes questions relatives au concept des restaurants éphémères. Il s'est renseigné auprès de son réseau (le professeur de ses cours de cuisine et son futur associé) et s'est également intéressé au fonctionnement des magasins éphémères. Il a pu ainsi quantifier son implication personnelle (sur une période de 4 mois) mais également minimiser les risques financiers en établissant un plan financier. L'Expert 1 énonce qu'il faut éviter de lancer « *un business éphémère qui est demandeur d'un gros investissement* » (E1, 2020). Selon lui, « *tu dois avoir quelque chose qui est hyper flexible au niveau financier et qui demande peu d'investissement au départ* » (E1, 2020) pour limiter les incertitudes. Si on se réfère aux recherches relatives au BM de Racquez (2018), elle décrit l'efficacité qui « *est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de la rentabilité, qui est le rapport entre les revenus obtenus et les capitaux investis* » (Racquez, 2018). Dans cette même optique, R1 a réduit au maximum ses dépenses afin d'établir des objectifs financiers atteignables. Ces derniers se sont même avérés confortables dès la première édition.

3.2.2. L'éphémère, une opportunité qui mène à une logique d'affaires¹⁸

Nous avons opté pour représenter le Business Model des enseignes éphémères par le BMC. La raison est qu'il est le modèle le plus utilisé dans les séminaires pour managers (Warnier, Lecocq & Demil, 2018) et permet d'utiliser un « *vocabulaire commun* » (Warnier, Lecocq & Demil, 2018).

3.2.3. L'éphémère à travers le BMC¹⁹

Dans cette partie, nous aborderons uniquement les composantes ayant été enrichies par l'apport des autres catégories de répondants, à savoir les experts et les consommateurs.

Partant de cette logique, aucun nouvel élément n'a été amené concernant le marché cible, les canaux de distribution, la relation client, les activités clés et les partenaires clés. Nous énonçons dans la partie théorique²⁰ que les composantes « structure de coûts » et « flux de revenus » amenaient un caractère dynamique au BMC (Sempels & Hoffmans, 2013). Dans le cadre du restaurant éphémère, nous avons relevé que certains coûts étaient relatifs à la durée d'exploitation limitée (coûts variables) alors que certains frais sont fixes. Néanmoins, ces derniers semblent se rapporter à une échelle temporelle mesurée « sur l'année » et dans

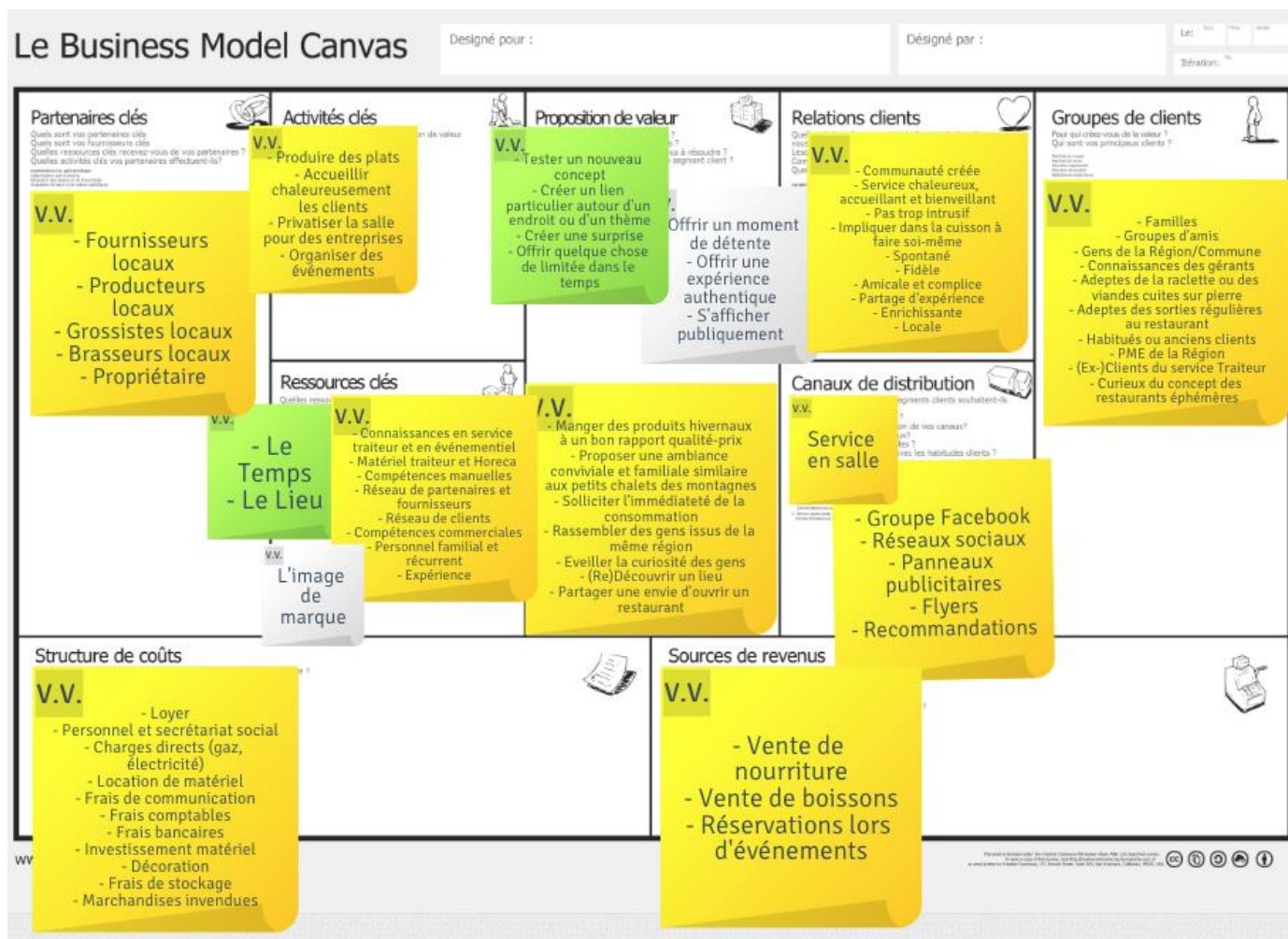
¹⁸ Section 2.1. de la Revue de la Littérature

¹⁹ Section 2.1. de la Revue de la Littérature

²⁰ Section 2.1.8 et 2.1.9 de la Revue de la Littérature

l'objectif d'une pérennité de l'entreprise, alors que, pour le cas des enseignes éphémères, tout se rapporte à la durée d'exploitation.

Les post-it verts concernent l'avis des experts tandis que les post-it gris ont découlé des conversations avec les consommateurs. Les post-it jaunes correspondent toujours aux éléments du BM de R1.



3.2.3.1. La proposition de valeur

Les informations recueillies auprès des entretiens avec les experts montrent que les structures éphémères peuvent être une manière de tester et valider un produit ou un service (Aaltojärvi, Kontukoski & Hopia, 2018). Cela peut se rapporter à la dimension marketing stratégique de l'éphémère. En fonction des théories sur les différentes dimensions de l'éphémère ainsi que sur base de l'apport des experts, nous pouvons constater que plusieurs propositions de valeur

peuvent découler de la notion temporelle (offrir quelque chose de limitée dans le temps), spatiale (créer un lien particulier autour d'un lieu) et expérientielle (créer une surprise).

D'un point de vue consommateur, la proposition de valeur peut s'apparenter à une valeur d'émotion (Macquart & Chaptal de Chanteloup, 2017), sous la forme de l'offre d'une expérience authentique » ou d'un moment de détente, ou encore à une valeur sociale (référence à l'image conforme aux normes sociales et à l'image sociale qu'on peut associer à un consommateur (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007)) sous la forme de d'affichage public sur les réseaux (« *Parce que les gens qui réservent le font ouvertement par Facebook* » (C3, 2020)).

3.2.3.2. Les ressources clés

Des récoltes de données menées auprès des experts et consommateurs, il ressort distinctement que les notions de temps et de lieu sont des atouts majeurs pour R1. Dans les recherches de Eyquem-Renault (2017) autour des innovations des Business Models, il est fait référence à une meilleure maîtrise des ressources pouvant amener à une augmentation de la rentabilité. Sur base des études sur les ressources tangibles ou intangibles, notamment celles de Ben Romdhane (2016), nous pouvons classer les ressources temps et lieu comme un actif immatériel qui mène à un impact positif en termes de performance. A noter que selon Weppe, Warnier et Lecocq (2013), une ressource stratégique possédant des attributs VRIN (de valeur, rare, inimitable et non-substituable) ne sont pas toujours à l'origine « *d'un avantage concurrentiel durable* » (Weppe, Warnier & Lecocq, 2013).

Pour les consommateurs, il ressort également que l'image de marque, à travers les annonces sur les réseaux sociaux, peut conduire à une perception de « *gage de qualité* » (C7, 2020) et de « *bonne adresse* » (C9, 2020) du restaurant. Un lien peut être extrapolé avec le fondement du positionnement et de l'image de l'enseigne par rapport à ses concurrents (Ailawadi et Keller (2004)). En ce sens, l'Experte 3 rappelle l'importance de la bonne présentation des enseignes éphémères au sein des réseaux.

3.3. Les innovations des Business Models qui découlent de l'éphémère²¹

Dans cette sous-section de l'analyse, nous allons porter notre regard sur les innovations qui peuvent découler des enseignes éphémères en prenant comme cas pratique unique le Restaurant 1. Selon les recherches menées par Warnier, Lecocq et Demil (2018), les BM

²¹ Section 2.2 de la Revue de la Littérature

« sont à la fois un concept, une série d'outils et une nouvelle approche de l'organisation et de performance ». L'Expert 2 décrit que l'éphémère peut devenir une innovation « si tu le fais dans une matière pour analyser ton marché et pour voir comment ça fonctionne » (E2, 2020). Nous allons nous intéresser aux recherches menées par Osterwalder et Pigneur, qui proposent également quatre distinctions de l'innovation (l'innovation axée sur les ressources, l'innovation guidée par l'offre, l'innovation basée sur les besoins du consommateur ou l'innovation reposée sur de nouveaux flux financiers) dans les modèles d'affaires (Bouchentouf & Barès 2015).

3.3.1. L'innovation axée sur les ressources²²

Dans le cadre du Restaurant 1 qui est éphémère, nous avons affirmé que l'aspect temporel et spatial pouvait s'apparenter à des ressources dans la section 3.2.3.2 de la Partie Empirique. Nous avons également constaté que ces ressources pouvaient être qualifiées de stratégiques par les attributs VRIN. En effet, ces ressources sont de valeur (amenant à une opportunité d'affaires financière, la réussite de R1 en est l'exemple), de rare (temps limité et immédiat, lieu authentique), d'inimitable (offre unique) et de non-substituable (« *C'est plus ou moins un des seuls restos qui fait ça* » (C4, 2020)). Si on compare aux recherches de Eyquem-Renault qui a mené des études de cas sur les innovations, on peut faire un parallèle avec la société IBM. En effet, par une meilleure maîtrise de ses ressources, elle a augmenté sa rentabilité. En rapportant à R1, cette meilleure exploitation des ressources peut s'illustrer par « *c'est qu'on limite les jours creux* » (R1, 2020). En ce sens, l'Expert 2 fait référence à la capacité à proposer une valeur ajoutée par le biais de « *choses que tu ne ferais pas si tu allais t'installer de manière permanente quelque part et si tu allais vraiment vendre ton produit de manière durable et permanente* » (E2, 2020).

Les experts 1 et 3 font plutôt référence aux capacités d'adaptation à n'importe quel lieu (E3, 2020), à « *trouver des produits bon marché* » (E1, 2020) ou encore au développement d'une expertise pour trouver des lieux. Ces capacités, qui sont des ressources clés en cas de bonne maîtrise, mènent aussi à un avantage compétitif, mais ne semblent cependant pas propres aux enseignes éphémères.

²² Section 2.2.1 de la Revue de la Littérature

3.3.2. L'innovation guidée par l'offre²³

Implicitement, les experts et les consommateurs partagent le même avis sur l'offre d'expérience authentique que proposent les enseignes éphémères. Si on suit les travaux de Pacitto (2013), qui parle d'innovation incrémentale, opposée à l'innovation de rupture, l'éphémère modifie partiellement la valeur d'usage du produit. Nous ne nous sommes pas intéressés aux menus proposés par R1, mais plutôt au fait que l'offre disparaît à la fermeture de l'établissement. Dans ce cas précis, l'offre peut être qualifiée d'inédite. Pour l'Experte 3, la proposition de valeur de l'éphémère « *serait d'avoir accès à une expérience que tout le monde ne va pas avoir accès dans un cadre d'exception.* » (E3, 2020) qui découle de la durée limitée de l'offre (E2, 2020).

3.3.3. L'innovation basée sur les besoins des consommateurs²⁴

Si nous faisons un parallèle avec les propos retenus des experts et des consommateurs, nous ne pouvons pas clairement l'identifier. En effet, pour les répondants experts, une expérience unique répond à un désir de découvrir de nouvelles choses. Ils citent comme exemple des événements qui sollicitent une « *perte de mémoire* » (E2, 2020) ou un « *choix de souvenirs* » (E3, 2020) liés à une expérience déjà vécue ou convoitée. Dans cette optique-là, nous pouvons créer un lien avec les produits proposés sur le thème « *savoyard* » (C6, 2020) qui sont « *un rappel des sports d'hiver* » (R1, 2020). Par contre, si on se réfère à notre théorie et à l'exemple cité par Eyquem-Renault (2017), le parallèle serait fort audacieux de dire que les consommateurs ont le « besoin » de manger une raclette. L'Expert 1, lui, donne comme illustration les vendeurs sur les plages qui fournissent des produits saisonniers à « *un moment donné et à un endroit donné* » (E1, 2020). La distinction entre besoin et désir semble difficile à percevoir.

De plus, R1 « *voulait une thématique un peu spéciale pour sortir du lot et se démarquer de tous les restaurants classiques ouverts à l'année* » (R1, 2020). Bien que présente dans le BMC dressé sur notre étude de cas empirique unique (R1), cette proposition de valeur (manger des produits hivernaux à un bon rapport qualité-prix) n'est pas particulière aux enseignes éphémères mais plutôt aux restaurants conceptuels.

²³ Section 2.2.2 de la Revue de la Littérature

²⁴ Section 2.2.3 de la Revue de la Littérature

3.3.4. L'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers ²⁵

Souvent associé aux compagnies low-cost, l'innovation reposant sur de nouveaux flux financiers est celle liée à la finance. Dans les entretiens avec les restaurateurs, nous leur avons demandé d'énoncer la structure de coûts et le flux de revenus qui se retrouvent dans nos différents BMC dressés dans la partie empirique. Par ailleurs, ces deux composantes énumèrent la structure financière afin de pouvoir dégager une vision globale (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016). Nous ne possédons pas de chiffres précis pouvant indiquer la santé financière des restaurants. Intuitivement, nous pouvons penser que le retour sur investissement est intéressant étant donné que R2 a ouvert « une formule été » et que R1 en est à sa sixième édition.

Selon l'Expert 1, les enseignes éphémères ne doivent pas être « *capital incentive* » (E1, 2020). La gestion de coûts des deux restaurants interrogés semble aller dans cette direction. En effet, les restaurateurs ont privilégié de minimiser les coûts pour pouvoir développer une structure rapidement ouvrable (« *Entre le moment où on s'est dit « on va le faire » et le moment où « on l'a fait », il y a un mois »* » (R1, 2020), « *On a ouvert en trois semaines* » (R2, 2020)). En ce sens, les magasins éphémères de petite surface peuvent rapidement se monter via une structure légère et spécialement pensée (Gay et Szostak, 2017). Des liens peuvent être faits avec la théorie sur les innovations frugales (Haudeville & Le Bas, 2016), qui optimisent les ressources engagées sans pour autant l'affirmer avec les informations à disposition.

Par ailleurs, il faut relever que R1 et R2 ont profité d'une opportunité d'affaires se rattachant à leur profession déjà exercée et disposant déjà du matériel de traiteur-restaurateur.

3.4. La valeur perçue dans les enseignes éphémères²⁶

Selon les travaux de Bowman et Ambrosini (2000 et 2010), une distinction entre la valeur d'utilité et la valeur d'échange doit être notifiée. La valeur d'échange est exprimée, généralement, par le prix (Marion, 2017), tandis que la valeur d'utilité se concentre sur le processus d'utilisation lui-même (Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018).

Etant donné que notre travail se base uniquement sur une étude qualitative, il nous est impossible de dresser les tendances statistiques relatives à la capacité de paiement des répondants consommateurs. Afin de contextualiser leurs profils et d'introduire la thématique

²⁵ Section 2.2.4 de la Revue de la Littérature

²⁶ Section 3.4.2 de la Revue de la Littérature

dans nos entretiens, nous avons demandé leurs fréquentations habituelles en restaurant (par le biais de sous-questions, voir Annexe 8), mais celles-ci ne sont pas représentatives des commerces éphémères et plutôt relatives aux consommateurs interviewés.

La valeur perçue du point de vue du consommateur est définie comme « *l'estimation globale d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné* » (Leroy-Ducarroz & Sinigaglia, 2017). Selon les recherches de Zeithaml (1988), enrichies par les études menées par Aurier, Evrard et N'Goala (2004), cette évaluation de jugement de préférence implique un échange entre les attributs du produit (bénéfices perçus) et le prix payé (sacrifices consentis). Une telle étude complémentaire nécessiterait un approfondissement empirique sur les capacités de paiement des consommateurs de R1, en fonction de leur perception des prix de l'établissement. Notre travail de recherche n'a pas l'objectif de répondre sur ce point. A ce stade, nous ne pouvons qu'émettre des propositions.

Par ailleurs, nous pouvons nous intéresser aux bénéfices perçus par les consommateurs. Cette valeur perceptible du produit peut influencer la perception relative de la qualité de celui-ci. En effet, plus le consommateur est prêt à accorder un prix élevé, plus il attribue de la qualité au produit de manière intuitive (Racquez, 2018). Dans le cas de R1, nous nous focalisons principalement sur la perception globale des consommateurs sur l'établissement.

Dans l'ensemble, R1 paraît être une « *expérience recommandable* » (C8, 2020). Les consommateurs expriment cette perception par rapport à l'offre culinaire de la raclette, qui ne semble pas courante, au cadre proposé par R1, à l'ambiance familiale et conviviale qui en ressort, ainsi qu'à l'accueil. Si on reprend les recherches sur la propriété relationnelle de la valeur d'usage de Marion (2017), la valeur perçue dans le Restaurant 1 ne se limite donc pas qu'à « *l'affordance* » (Marion, 2017) de l'offre.

Bowman et Ambrosini (2000) rappellent que, d'un point de vue monétaire, le jugement est basé sur l'évaluation de la valeur perçue avec la volonté de payer celle-ci. En se référant aux théories sur la valeur perçue (Zeithaml, 1998 ; Aurier, Evrard & N'Goala, 2004) et à celles de Johnston et Kong (2011), les consommateurs de R1, ainsi que le gérant lui-même, sont conscients de l'importance de l'expérience client qui, en conséquence, augmente la satisfaction mais également la confiance et la loyauté envers R1. Celles-ci peuvent ainsi déboucher sur une source d'avantage concurrentiel (Johnston & Kong, 2011).

4. Discussion autour de la problématique

Après avoir posé un cadre théorique par l'entremise de la Revue de Littérature, et suite aux entretiens menés auprès des experts, des restaurants éphémères ainsi que des consommateurs de l'un de ceux-ci, nous sommes en mesure d'analyser les questions de recherche et les propositions qui en découlent. Dans la section 5 de la Revue de la Littérature, nous avons dressé trois constats qui vont être interprétés dans cette partie.

4.1. L'éphémère peut-il revisiter le Business Model d'un restaurant à l'aide du BMC ?²⁷

Notre étude de cas empirique unique sur R1, confrontée à la théorie, nous permet de constater que l'éphémère peut influencer les Business Models.

Cette réflexion est notamment nourrie par l'opportunité d'affaires que l'éphémère peut engendrer pour des porteurs de projets. En effet, limiter un commerce dans sa durée permet de diminuer les risques, financiers ou autres (par exemple, R1 désire conserver une vie sociale), tout en optimisant les ventes de biens et de services. En reprenant la Proposition 3 de la sous-question 1, à savoir « *L'éphémère est une réponse aux défis²⁸ auxquels font face les enseignes traditionnelles* », nous allons dans son sens.

- En effet, le Restaurant 1 démontre qu'il propose une offre rigide, non exactement imitable par un de ses concurrents, étant donné qu'elle est unique, déjà par ses dimensions temporelles et spatiales (« *un moment donné et à un endroit donné* » (E1, 2020)).
- De plus, vu qu'il y a très peu d'acteurs dans la région proposant ce type de concept, R1 évite que les consommateurs soient à la constante recherche de comparaison en termes d'offres et de prix.
- A l'inverse de Picot-Coupey (2013), qui met en exergue le défi d'élargir la flexibilité de la localisation spatiale et l'amplitude d'ouverture du physique, l'enseigne éphémère limite son offre, tant sur le lieu que sur la disponibilité temporelle. En reprenant, les dires de l'Expert 2, « *une enseigne éphémère (...) elle ne sera plus là dans 6 mois, tu n'as aucune chance quoi...* », le pop-up store semble contourner ce défi par une offre limitée.

²⁷ Section 5.1 de la Revue de la Littérature

²⁸ Les quatre défis relevés par Picot-Coupey (2013) dans la section 4.1.1 de la Revue de Littérature

- L'autre défi, identifié par Picot-Coupey, celui de faire évoluer continuellement le design et l'atmosphère pour susciter l'intérêt, est aussi relevé par les enseignes éphémères déclinées telles que R1 et R2. En ce sens, la thématisation et la théâtralisation, illustrées par « *la raclette savoyarde* » (C7, 2020) ou le « *rappel des sports d'hiver* » (R1, 2020) », sont présentes dans notre étude de cas. L'on doit noter ici que certains consommateurs suggèrent à R1 d'améliorer l'expérience client proposée, par l'apport de nouveautés afin de ne pas banaliser l'engouement pour son enseigne.

En comparant les deux BMC²⁹ dressés suite à la récolte des données et à la confrontation des différentes catégories d'intervenants, nous pouvons constater que la notion d'éphémère est interprétée de manière différente selon le positionnement de la personne.

- Si cette dernière est le porteur du projet, le caractère éphémère semble exister dans la proposition de valeur, au vu de l'expérience client (offre authentique, éveil de la curiosité, découverte d'un lieu), mais également dans la relation avec le client (« *pas trop intrusif, en se faisant oublier* » (R1, 2020), « *perte de mémoire* » (E2, 2020), « *choix du souvenir* » (E3, 2020)). Explicitement, pour les experts et implicitement en ce qui concerne les restaurants, l'éphémère, par sa dimension temporelle et spatiale, devient une ressource clé stratégique qui, par une bonne maîtrise, peut déboucher sur un avantage concurrentiel.
- Le constat est aussi partiellement partagé lorsqu'on se place du côté du consommateur, l'éphémère peut être perçu au sein de la proposition de valeur (offre limitée dans le temps, tester un nouveau concept, etc.).

Au travers de cette réflexion, nous ne pouvons pas désapprouver la Proposition 1 « *L'éphémère peut directement intégrer certaines composantes du BMC* » de la Question 1.

En ce qui concerne la Proposition 2 de la sous-question 1 « *L'éphémère ajoute une composante temporelle et/ou spatiale au BMC* », notre étude n'a pas pu récolter les éléments pouvant la confirmer ou l'infirmer. Les dimensions temporelles et/ou spatiales sont clairement identifiables au sein même des composantes du BMC, mais nous ne sommes pas en mesure d'identifier une nouvelle composante « Temps » ou « Lieu » pour enrichir l'attrait du BMC.

A la question 1 « *L'éphémère permet-il de revisiter le Business Model d'un restaurant à l'aide du BMC ?* », nous pouvons déduire de la présente étude que l'éphémère permet de revisiter le Business Model d'une entreprise. Nous l'avons observé grâce à l'utilisation du BMC. Par cet

²⁹ BMC présents dans les sections 2.2.3 et 3.2.3 de la Partie Empirique

angle de vue, nous avons pu relever que l'éphémère apporte une dimension temporelle et spatiale à une logique d'affaires. D'une part, parce que l'éphémère peut déclencher une opportunité d'affaires sur base de risque limité dans le temps ainsi que dans l'espace et, d'autre part, parce que les dimensions de l'éphémère (temporelle, spatiale et expérientielle) sont intégrées directement au sein des composantes du BM du restaurant éphémère. Dans notre cas d'étude, ces paramètres se retrouvent distinctivement dans les canevas « Proposition de valeur » et « Ressources »

4.2. Qu'est-ce que la création de valeur dans un modèle d'affaires éphémères ?³⁰

Il ressort de notre premier constat, que l'éphémère offre des opportunités d'affaires. R1 et R2 en sont des illustrations. Ils ont pu profiter d'une disponibilité professionnelle par la flexibilité qu'offrait une enseigne éphémère. Par ailleurs, comme les experts le mentionnent³¹, il faut porter une attention particulière à la préparation d'une enseigne éphémère, car la durée d'exploitation limite les possibilités de se retourner. Dans cette réflexion autour du Business Model du commerce éphémère, il convient de se poser les bonnes questions afin d'établir une logique d'affaires amenant une différenciation par rapport à ses concurrents et, ainsi, pouvoir dégager des avantages compétitifs sur le marché.

En se référant aux quatre distinctions de l'innovation dans les modèles d'affaires de proposés par Osterwalder et Pigneur, il ressort que R1 a pu profiter des dimensions propres à l'éphémère comme point de départ à l'innovation de son BM.

- Suivant notre analyse³², nous pouvons retenir que l'innovation axée sur les ressources est identifiable à notre étude de cas. En effet, l'optimisation des ressources temporelles et spatiales permet qu'elles deviennent, pour R1 et R2, des ressources stratégiques dans le cadre d'une enseigne éphémère.
- L'expérience client, caractérisée par la dimension expérientielle, est donc limitée dans le temps ou l'espace offert pour les commerces éphémères. Cette particularité peut déboucher sur une offre inédite, dont la valeur d'usage est partiellement modifiée. Par ce fait, en ce qui concerne R1 et R2, on peut parler d'une innovation incrémentale, qui mène à penser que l'innovation de leur BM est guidée par l'offre.
- Notre étude n'a pas pu confirmer un rapprochement entre l'innovation basée sur les besoins des consommateurs et le concept des restaurants éphémères. Bien qu'il soit

³⁰ Section 5.2 de la Revue de la Littérature

³¹ Section 2.1.3.3 de la Partie Empirique à propos des points d'attention lorsqu'on se lance dans l'éphémère

³² Section 3.3. de la Partie Empirique

essentiel de sonder le marché pour distinguer sa proposition d'offre et de valeur par rapport à ses concurrents, les recherches menées au sein de notre étude de cas ne nous apportent pas les éléments nécessaires pour y identifier explicitement cette innovation. Au travers des réponses des consommateurs, nous avons même tendance à croire qu'il serait exagéré de penser que cela soit un point de départ à une innovation de Business Model pour le cas d'un restaurant éphémère.

- La dernière innovation proposée par Osterwalder et Pigneur concerne celle liée aux nouveaux flux financiers. N'étant pas en possession de données financières précises (nous n'avons que la structure des coûts de R1 et R2), nous ne pouvons pas nous positionner pour accréditer cette affirmation au sein des enseignes éphémères. Cela devrait faire l'objet d'une étude complémentaire et comparative approfondie sur les concurrents équivalents possédant des restaurants traditionnels et fixes avec la même proposition de valeur.

Notre considération en lien avec la Proposition 2 « *Cette innovation a plusieurs départs d'épicentres clairement identifiables et simultanés* » de la Q2, nous mène à considérer que les commerces éphémères possèdent au moins deux points de départ clairement identifiables et simultanés aboutissant à une innovation de leurs Business Models, à savoir l'innovation axée sur les ressources et l'innovation guidée par l'offre.

La Proposition 3 de la Q2 était « *Cette innovation de valeur sera d'autant plus forte qu'elle aura été cocréée avec les consommateurs eux-mêmes.* »

Les entretiens effectués avec les consommateurs de R1 et les deux restaurateurs nous ont permis de comprendre la logique de création de valeur de l'établissement. Bien que les consommateurs s'impliquent de différentes manières, que ce soit en fonction de l'expérience client vécue liée à l'offre culinaire (l'utilisation de la machine à raclette et la cuisson des viandes sur pierre) ou le partage d'expériences (réservation visible publiquement sur les réseaux sociaux du restaurant)), ils ne participent pas, en tant que tel, à la cocréation de la valeur dans notre cas d'étude. Il n'y a pas de dialogue explicite, transparent et accessible entre le gérant de l'établissement et le consommateur. Parmi les études publiées³³ par Anker, Sparks, Moutinho et Grönross (2015) sur l'évolution de la proposition de valeur autour de trois idéologies, nous pouvons apparenter notre étude de cas à celle du Product-dominant logic, qui considère que la valeur, comme création managériale, est incarnée par la simple livraison d'un produit ou d'un service.

Alors que la Proposition 3 de la Q2 ne peut être affirmée dans le cas de R1, la Proposition 1 « *Proposition 1 : L'éphémère est une innovation en termes de valeur dans un Business Model.* » de la Q2 ne peut être rejetée. En effet, nous avons pu identifier qu'une certaine valeur était créée par l'expérience client offerte dans les enseignes éphémères. Les notions temporelles et spatiales, présentes dans le concept de l'éphémère, nous amènent à penser que la valeur créée découle d'une offre limitée « *à un moment donné et à un endroit donné* » (E1, 2020). Cette offre unique et authentique enrichit la perception de valeur des consommateurs. La valeur perçue va au-delà de la valeur d'usage attribuée à une offre comparable dans un restaurant traditionnel. Dans notre cas, on peut parler d'un avantage concurrentiel pouvant être expliqué par la société actuelle. Le verbatim de R1 va dans ce sens-là : « *L'éphémère, c'est de l'instantané ; ça correspond bien à la société actuelle : c'est du consommable tout de suite.* » (R1, 2020).

En réponse à la Question 2 « *Qu'est-ce que la création de valeur dans un modèle d'affaires éphémère ?* », et de nos observations sur notre cas d'étude, nous pouvons déduire que la création de valeur découle de l'expérience client offerte par un restaurant éphémère. Cette dernière est perçue comme unique par sa durée limitée temporellement ou spatialement, mais aussi grâce l'expérience immersive de l'offre. En utilisant les construits théoriques de Roederer (2012), nous pouvons estimer que le restaurant étudié différencie son offre par l'expérience éphémère proposée.

4.3. Comment se décline la valeur perçue pour les clients dans un modèle d'affaires éphémère ?³⁴

Certaines pistes de réflexion énoncées dans la section précédente seront utilisées pour répondre à cette troisième question de recherche.

N'ayant pas effectué d'étude comparative par rapport à une enseigne traditionnelle offrant une proposition de valeur similaire, nous ne sommes pas en mesure de confirmer la Proposition 1 « *Aux yeux des consommateurs, le restaurant éphémère possède une source de création de valeur différente par rapport aux enseignes traditionnelles* » de la Q3.

Néanmoins, une source de création de valeur différente est percevable dans R1 et R2, mais n'est peut-être pas généralisable aux autres enseignes éphémères. Les exemples et expériences exprimées³⁵ dans les entretiens semblent illustrer des cas de perception de réussite (les

³⁴ Section 5.3 de la Revue de la Littérature

³⁵ Section 2.1.3.1 de la Partie Empirique

événements (E2) et restaurants éphémères (E1 et E2)), mais également des situations débouchant sur une perception plus mitigée (magasin de déstockage d'ustensiles de cuisine (E1 et E3)).

La valeur perçue, du point de vue du consommateur, peut être définie comme étant « *l'estimation globale d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné* » (Leroy-Sinigaglia, 2017)³⁶. Dans notre étude de cas, nous avons pu percevoir les bénéfices perçus par les consommateurs, qui mènent certains à qualifier R1 d'« *expérience recommandable* ». Dans l'ensemble, l'éphémère semble influencer cette perception de valeur. Bien que cela ne soit pas généralisable à toute la clientèle de R1, ni à une autre enseigne éphémère, nous pouvons affirmer que les consommateurs interrogés sont influencés d'une manière ou d'une autre par l'aspect éphémère. Nous ne pouvons donc pas infirmer la Proposition 2 « *L'éphémère influence la perception de valeur des consommateurs.* »

La recherche bibliographique et l'enquête qualitative, conduite auprès de différents répondants, nous ont permis de récolter une multitude d'éléments sur la perception de valeur des consommateurs en ce qui concerne R1. D'après Picot-Coupey³⁷ (2013), les magasins physiques disposent d'au moins cinq atouts. L'un de ceux-ci est que l'obtention immédiate d'un produit peut amener des consommateurs à l'impulsivité d'achat. Les entretiens menés démontrent que la plupart des répondants viennent avec une intention de consommer par plaisir (repas en famille ou entre amis, plaisir de manger de la raclette). Ce comportement se rattache au shopping récréatif (intention d'achat par plaisir). En allant plus loin dans notre analyse, nous constatons par ailleurs que certains consommateurs sont influencés par la date de fermeture programmée à l'avance. Elle a pour effet direct de favoriser les réservations rapides sur une période de courte durée (celle de l'activité éphémère). Ce phénomène semble donc amener à l'impulsivité dans l'intention d'achat au travers de la perception des consommateurs (Proposition 3 : « *Proposition 3 : L'éphémère pousse à l'impulsivité d'achat du consommateur dans le cas d'un restaurant éphémère.* »).

Par notre positionnement à travers les différentes propositions émises pour la Question 3 « *Comment se décline la valeur perçue pour les clients dans un modèle d'affaires éphémère ?* », nous pouvons répondre que la valeur perçue des consommateurs est influencée par l'expérience client proposée par les enseignes éphémères. Dans notre cas d'étude, la valeur perçue se rapporte à l'offre limitée dans le temps et l'expérience client qui en découle.

³⁶ Section 3.4.2 de la Revue de Littérature

³⁷ Section 4.1.2 de la Revue de Littérature

5. Conclusion générale

A travers ce travail sur la problématique des enseignes éphémères, nous avons pu explorer tout au long de nos écrits le phénomène portant sur leur concept. Dans l'introduction, nous avons parlé de l'importance de se trouver au bon endroit au bon moment.

La recherche exploratoire était la première étape pour définir le contexte théorique dans lequel nous désirions travailler.

D'abord, nous avons pu décanter et organiser celui-ci en partant de l'environnement économique entrepreneurial, tout en passant par les différents outils de gestion qui facilitent le développement d'une idée d'affaires. Par la suite, nous avons abordé les Business Models, avec l'outil Business Model Canvas, ses innovations et la notion de valeur qui en est la clé. Ce chapitre a été divisé en trois parties, pour examiner successivement la création de valeur, la distribution de valeur et la captation de valeur, dans le but de bien comprendre la distinction entre la proposition de valeur et la valeur perçue. Ensuite, nous avons défini le concept des enseignes éphémères sous ses quatre dimensions (temporelle, spatiale, expérientielle et marketing stratégique).

Pour conclure la partie théorique, nous avons abordé les défis auxquels les magasins physiques semblent devoir faire face. En ce sens, le concept de commerces éphémères est l'une des solutions répondant aux besoins d'immédiateté que nous impose la société actuelle. Les besoins d'imminence des produits ou des services nous font par moment oublier l'importance des choses authentiques.

Au travers de notre étude de cas portant sur un restaurant éphémère, nous avons pu observer que ce restaurateur propose une valeur perçue par les consommateurs qui semble aller au-delà de sa valeur d'utilité ou d'échange. Le cadre, l'ambiance et l'expérience vécue peuvent influencer certains comportements de consommation.

Du point de vue « porteur de projet », l'éphémère paraît être une opportunité d'affaires permettant de tester un concept tout en minimisant les risques. La bonne maîtrise des ressources clés, à savoir le temps et le lieu, peut engendrer le développement d'une capacité d'adaptation intéressante. En cela, l'éphémère construit sa propre logique d'affaires, qui influence le Business Model de l'entreprise.

Dans notre analyse, nous avons discuté les sous-questions de recherche portant sur l'impact de l'éphémère au sein des innovations possibles des modèles d'affaires, mais également sur la création de valeur et sa perception auprès des consommateurs. Il en ressort que l'éphémère influence tant le porteur du projet dans sa logique d'affaires que le consommateur dans sa valeur perçue.

5.1. Contributions

5.1.1. Contributions théoriques et perspectives de recherche

La triangulation des données récoltées sur notre terrain de recherche a permis de contextualiser l'approche théorique des commerces éphémères. Par notre travail, nous espérons avoir pu contribuer à la clarification d'une possible définition de l'enseigne éphémère. Au travers des quatre dimensions discutées tout au long de notre étude, nous avons délimité l'éphémère par des paramètres temporel, spatial, expérientiel et marketing stratégique. Ces composantes relevées sont essentielles à la bonne compréhension des commerces éphémères.

Nous avons discuté de l'éventualité de l'intégration d'une notion temporelle et/ou spatiale au sein des Business Models. Cela pourrait être une piste d'exploration pour des recherches complémentaires. Les modèles, possédant un caractère dynamique, par l'interaction entre ses composantes et les parties prenantes, ne semblent pas tenir compte de cette dimension. Un approfondissement dans cette direction permettrait de développer, au sein des Business Models, un modèle d'affaires propre à l'éphémère.

Dans ce travail, il a été affirmé que l'éphémère pouvait être un point de départ clairement identifiable pour une innovation de modèle d'affaires. En se référant aux théories développées par Osterwalder et Pigneur, nous avons énoncé que l'éphémère pouvait débiter d'une innovation axée sur les ressources et d'une innovation guidée par l'offre. Cependant, nous avons émis une réserve concernant l'innovation sur de nouveaux flux financiers comme nouveau point de départ d'un BM. Il serait intéressant d'approfondir les recherches à travers une étude comparative de structure de coûts et de flux de revenus entre des enseignes éphémères par rapport à celle des entreprises fixes dans le même secteur.

Notre enquête qualitative sur un cas d'étude unique a contribué à l'enrichissement de données pouvant expliquer certains comportements de consommation. Au-delà, l'éphémère, pourtant phénomène porteur d'affaires, paraît être un domaine qui nécessiterait encore des approfondissements scientifiques. Les théories relatives à son concept semblent limitées par rapport au domaine marketing.

En dernier lieu, nous avons constaté que la valeur perçue d'un consommateur semble être influencée par le concept de l'éphémère. En ce sens, notre approche exploratoire a permis de

déceler un comportement pouvant mener à une impulsivité d'achat. Notre étude étant qualitative, il serait intéressant d'approfondir la recherche au travers d'une étude quantitative, afin de pouvoir analyser les tendances comportementales de consommation pouvant découler d'une enseigne éphémère.

5.1.2. Contributions managériales

De notre étude, il en ressort que le phénomène éphémère peut déboucher sur des opportunités d'affaires. Par sa capacité à gérer l'aspect temporel ou spatial d'une affaire, il découle que le concept permet d'optimiser les revenus sur une période limitée dans le temps ou l'espace. Les enseignes physiques faisant face à la forte concurrence des magasins numériques, l'éphémère permet de réinventer un commerce en lui conférant des ressources stratégiques inimitables.

Nous invitons les enseignes éphémères à explorer la possibilité de contribution des consommateurs au sein du processus de création de valeur. En se rapportant aux études menées par Anker, Sparks, Moutinho et Grönross (2015), sur l'évolution de la proposition de valeur autour de trois idéologies, nous sommes d'avis que le consommateur peut devenir un acteur important dans la cocréation de valeur. En effet, le restaurant étudié ne sollicite pas l'avis des consommateurs pour faire évoluer son concept selon leurs besoins ou leurs envies et ainsi améliorer l'expérience client. Cette suggestion se rapporte à la théorie sur l'écueil de la banalisation (Denis, 2017)³⁸. Quelques suggestions d'améliorations lui ont été transmises à ce restaurant suite à la rencontre de certains de ses consommateurs.

5.2. Limites de la recherche

Notre travail apporte de nombreux éléments intéressants, mais a dû comporter certaines limites méthodologiques.

Tout d'abord, notre recherche porte sur une étude de cas unique de restaurant éphémère. Il convient dès lors de contextualiser celui-ci. Assurément cette enseigne connaît le succès, puisqu'elle en est à sa sixième édition, mais il ne semble pas que sa réussite soit uniquement due à son aspect éphémère. En effet, lorsqu'on regarde le BMC dressé après les entretiens avec R1 et R2³⁹, il est important de notifier que les deux restaurants possédaient déjà des ressources clés, comme le terrain ou le matériel de traiteur, diminuant les frais

³⁸ Section 4.3.1.3 de la Revue de Littérature

³⁹ Section 2.2.3 de la Partie Empirique

d'établissement. De plus, chacun semble disposer d'un réseau important tant en termes de partenaires, qu'en termes de potentiel client. Certains des avantages compétitifs sont propres aux établissements et, ainsi, non généralisables à toutes les enseignes éphémères, donc la réussite qui en découle.

De toute évidence, une seule étude de cas ne peut conduire à une généralisation, même si elle induit un bon nombre d'informations intéressantes.

Par ailleurs, nous avons étudié le cas particulier de la restauration éphémère. Pour permettre une prise de recul, nous avons demandé à nos experts de nous lister les secteurs porteurs de projets éphémères ainsi que ceux dont le caractère éphémère serait plus difficile à transposer. Nos conclusions ne sont pas généralisables dans toutes les entreprises.

Etant donné que nous avons procédé à une enquête qualitative, celle-ci comporte des avantages mais induit également des limites dans nos recherches. En effet, il nous est impossible d'exprimer des tendances comportementales sur nos consommateurs. Bien que certaines données recueillies puissent nous amener à certaines hypothèses, celles-ci ne peuvent être rejetées ni non rejetées au travers des données récoltées.

Enfin, nous avons interrogé des consommateurs ayant vécu une expérience directe dans R1. Nous nous sommes volontairement désintéressés des personnes n'ayant pas d'expérience personnelle liée à cet établissement. Bien qu'il y ait une distinction à faire entre la perception et la satisfaction, un complément de recherche serait de mener des entretiens auprès de personnes connaissant l'établissement mais ne s'y étant jamais rendues. En effet, selon les recherches de Sweeney et Soutar (2001) ⁴⁰, à l'inverse de la satisfaction, la valeur peut être perçue même sans l'avoir consommée.

Bibliographie consultée et traitée :

Aaltojärvi, I., Kontukoski, M., & Hopia, A. (2018). Framing the local food experience : A case study of a Finnish pop-up restaurant. *British Food Journal*, 120(1), 133-145. <https://doi.org/10.1108/BEJ-12-2016-0613>

Abbes, I. (2010). Proposition d'une segmentation des acheteurs impulsifs dans le cadre du point de vente. *Management & Avenir*, 31(1), 384-406. doi:10.3917/mav.031.0384.

Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding : Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>

Anker, T. B., Sparks, L., Moutinho, L., & Grönroos, C. (2015). Consumer dominant value creation : A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 532-560. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2013-0518>

Albouy, M. (2017), *Décisions Financières et Création de Valeur*, Paris

Ambada, F. (2014). De la production de masse à la personnalisation : le constat d'une évolution. Dans : , F. Ambada, *La personnalisation de masse: Comment le système industriel peut individualiser son offre au moindre coût* (pp. 27-46). Paris : L'Harmattan.

Ambroise, L. (2017). Chapitre 5. Le marketing d'innovation. Pourquoi faire appel au consommateur ?. Dans : Claudine Gay éd., *Management de l'innovation* (pp. 170-202). Paris : Dunod.

Antéblan, B., Filser, M. & Roederer, C. (2013), *L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature.*, Recherche et Applications en Marketing 28(3), 84-113, Dijon doi:10.1177/0767370113497868

Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/076737010401900301>

Badot, O. & Lemoine, J. (2008). L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution. *Management & Avenir*, 19(5), 37-47. doi:10.3917/mav.019.0037.

Badot, O. & Lemoine, J-f. (2013), *Editorial ; Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire*, Recherche et Applications en Marketing 28(3), 3-13, Dijon doi:10.1177/0767370113499286

Badot, O. (2016). Chapitre 1. La consommation et le commerce en mutation. Dans : , O. Badot & D. Moreno (Dir), *Commerce et urbanisme commercial: Les grands enjeux de demain* (pp. 17-81). Caen, France : EMS Editions. doi:10.3917/ems.badot.2016.01.0017.

Bathelot, B. (2016, février 1). Point de vente - Définitions Marketing. Consulté le 25 mai 2020, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/point-de-vente/>

Barneto, P. (2012). Mesurer la rémunération de la valeur dans le business model. *Entreprendre & Innover*, 13(1), 38-47. doi:10.3917/entin.013.0038.

Baltazar, A. (2017), *Restaurants Host Pop-Ups*, Trend

Benabdallah, M., Hannas, A. & Boiteux, S. (2016). Business Model d'une organisation multi-sites : le cas des écoles de commerce. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 151-156. doi:10.3917/rsg.278.0151.

Ben Romdhane, E. (2016). Capacités dynamiques et changement du Business Model : le cas Keyrus Equinoxes Tunisie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 141-149. doi:10.3917/rsg.278.0141.

Benyayer, L. & Mamavi, O. (2016). Relation client et nouveaux Business Model dans l'open source. *Question(s) de management*, 14(3), 63-73. doi:10.3917/qdm.163.0063.

Berthelot, E., Coissard, S., & Maher, K. (2012). *Les parties prenantes au cœur du business model*. 14., Lyon : Hal.

Bezes, C. (2013). L'image du magasin : définition, effets, mesure et perspectives de recherche. *Management & Avenir*, 60(2), 74-101. doi:10.3917/mav.060.0074.

Biba, G., Thériault, M., Villeneuve, P. Y., & Des Rosiers, F. (2008). Aires de marché et choix des destinations de consommation pour les achats réalisés au cours de la semaine - Le cas de la région de Québec : Aires de marché et choix des destinations de consommation. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 52(1), 38-63.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.2008.00200.x>

Bil, J. (2020, 8 juillet). *Un 1er « ; pop-up store » ; dans le centre de Barvaux*. lavenir.net.
https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200708_01489581/un-1er-pop-up-store-dans-le-centre-de-barvaux

Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2014). Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, 44(4), 294-309.
<https://doi.org/10.1108/NFS-12-2013-0142>

Blondel, F. & Gaultier-Gaillard, S. (2006). Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ? *Vie & sciences de l'entreprise*, 172(3), 10-23.
doi:10.3917/vse.172.0010.

Brégeon Lalanne de Saint-Quentin, V. (2015, novembre). *Marketing expérientiel et qualité perçue. Ou comment raconter des histoires de goûts permet d'atteindre le ravissement culinaire*.26. La Rochelle : Hal.

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Bodelet, J. (2020, 1 juillet). Un « ; pop-up » ; Dé ; cathlon a ouvert ce mercredi à ; La Roche. lavenir.net. https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200701_01487863/un-pop-up-decathlon-a-ouvert-ce-mercredi-a-la-roche

Bouchentouf, M. & Barès, F. (2015). Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? *Gestion*, vol. 40(1), 73-78. doi:10.3917/riges.401.0073.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2010). How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, 22(5), 479-495. <https://doi.org/10.1108/09555341011068903>

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147trè>

Carvalho, J. M. S., & Jonker, J. (2015). Creating a Balanced Value Proposition : Exploring the Advanced Business Creation Model. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(2), 49-64. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ap.00006>

Charle, C. (2009). 2. Les intellectuels en Europe dans la seconde moitié du XIXe siècle, essai de comparaison. Dans : Gisèle Sapiro éd., *L'espace intellectuel en Europe : De la formation des États-nations à la mondialisation XIXe-XXIe siècle* (pp. 69-109). Paris : La Découverte.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation : Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation : Value Creation and Value Capture. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>

Claveau, N., Séville, M., Prim-Allaz, I., & Ambroise, L. (2014, 10). Les logiques de développement des entreprises de taille intermédiaire : Une approche par leurs business models. *Revue Française De Gestion*, 111-132,7-9,192.

Cliquet, G., Basset G. & Picot-Coupey, K. (2018), *Retailing : Management et marketing du commerce*, Paris

Contributor, E. (2015, 4 novembre). Quels sont les grands facteurs de réussite d'une start-up ? Consulté à l'adresse <https://innovation-time.com/quels-sont-les-grands-facteurs-de-reussite-dune-start-up/>

Coissard, S., Kachour, M. & Berthelot, É. (2016). (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 169-176. doi:10.3917/rsg.278.0169.

Crifo, P. & Rebérioux, A. (2015). Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? *Revue d'économie financière*, 117(1), 205-223. doi:10.3917/ecofi.117.0205.

Décret relatif au bail commercial de courte durée, Pub. L. No. 2018-03-15/12, 2018201406
Moniteur Belge 30492 (2018).
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2018031512

de Lassus, C. (2012). *Les pop up stores de luxe : entre lieu mythique et endroit éphémère, une analyse sémiotique*. Présenté à *Colloque etienne Thil*, Paris, France

de Lassus, C. (2014). Chapitre 11. Quand évènementiel et boutiques éphémères contribuent à la rareté en Luxe. Dans : Eugénie Briot éd., *Marketing du luxe : Stratégies innovantes et nouvelles pratiques* (pp. 205-213). Caen, France: EMS Editions.
doi:10.3917/ems.briot.2014.01.0205.

de Moerloose, C., (2019), Séminaire d'accompagne de mémoire (Objectif 2019), Document non publié, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Neuve

Denis, G. (2017), *Le concept-store colette pour les nuls*, Les Echos ; Paris, 39

Deslandres, L. (2015). *Management de l'expérience client Montreuil* : Pearson France.

Desreumaux, A. (2014). Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 316(1), 7-26. doi:10.3917/hume.316.0007.

Duprez., C. (s.d.). Le commerce traditionnel. En ligne <https://lemarketeurfrancais.com/le-commerce-traditionnel/#comment-36896>

Emarketing.fr. (s.d.). Glossaire : S. En Ligne <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Saisonnier-238832.htm#2s1ZOSzYGPp4IHkE.97>

Enkel, E., & Mezger, F. (2013). Imitation processes and their application for business model innovation : An explorative study. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340005. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400057>

Eyquem-Renault, M. (2017). Chapitre 6. Innovation de business model. Dans : Claudine Gay éd., *Management de l'innovation* (pp. 203-241). Paris : Dunod.

Fabbri, J. (2017). Chapitre 4. Fabriquer et concevoir l'innovation : des outils à portée de main. Dans : Claudine Gay éd., *Management de l'innovation* (pp. 125-169). Paris : Dunod.

Fayn, M.-G., des Garets, V., & Rivière, A. (2019). Mieux comprendre l' *empowerment* du consommateur : Clarification conceptuelle et enrichissement théorique. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 121-145. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00307>

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come, and Where Should We Go ? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Gahinet, M. (2014). Les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs. *Management & Avenir*, 71(5), 153-168. doi:10.3917/mav.071.0153.

Gay, C. & Szostak, B. (2017), *Management de l'innovation : nouveaux enjeux et défis, méthodes faciles à appliquer, illustrations et témoignages récents*, Paris

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation : A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Gentric, M. & Rémy, É. (2017). Chapitre 2. Comment offrir une expérience de consommation à partir de la thématization et la théâtralisation des lieux de vente ? Dans : Sophie Rieunier éd., *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente* (pp. 29-63). Paris : Dunod.

Gonthier, J. (2016). Incubateurs et accélérateurs : comment faire tomber les barrières entre les grandes entreprises et les communautés d'entrepreneurs. *Gestion*, vol. 41(2), 66-69. doi:10.3917/riges.412.0066.

Gross, B. (2015, mars). *The single biggest reason why start-ups succeed* [vidéo]. Conférences TED. https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed/transcript?language=fr#t-388919

Grimmeau, J. & Wayens, B. (2016). Les causes de la disparition des petits commerces (1945-2015). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2301-2302(16), 5-114. doi:10.3917/cris.2301.0005.

Gumpert, D. E. (2008). The Right Business Plan for the Job. *BusinessWeek Online*, 26.

Hallen, B. L., & Eisenhardt, K. M. (2012). Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation : How Entrepreneurial Firms Obtain Investment Ties. *Academy of Management Journal*, 55(1), 35-70. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0620>

Haudeville, B. & Le Bas, C. (2016). L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation ? *Innovations*, 51(3), 9-25. doi:10.3917/inno.051.0009.

Helfer, J., & Michel, G. (2006). LA STRATÉGIE DE CONTACTS MULTICANAL : Opportunités, risques et facteurs clés de succès. *Décisions Marketing*, (41), 33-41.

Herfurth, P. (2014). *Les magasins éphémères : un concept fait pour durer ?* En ligne <https://www.1819.brussels/fr/blog/les-magasins-ephemeres-un-concept-fait-pour-durer>

J.V.E. (2020, 4 juillet). *L'Episode : le restaurant de saison de Jordan Boreux*. DHnet.be. <https://www.dhnet.be/regions/luxembourg/l-episode-le-restaurant-de-saison-de-jordan-boreux-5f0023ebd8ad585d085b2930>

Jallat, F., Peelen, E., Stevens, E., & Volle, P. (2018). *Gestion de la relation client* (5ième édition). Pearson France.

Janssen, F. (2009). *Entreprendre*. Bruxelles : De Boeck

Johnson, B. D. (2017). The Future of Shopping : An Eerie Silence ? *Computer*, 50(11), 91-91. <https://doi.org/10.1109/MC.2017.4041368>

Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience : A road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.

Jouison-Laffitte, E. & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 181(1), 175-197. doi:10.3166/rfg.181.175-197.

Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109. doi:10.3917/emr.123.0096.

Lehmann-Ortega, L., Musikas, H., & Schoettl, J.-M. (2017). *(Ré)inventez votre Business Model*. Malakoff : Dunod.

Le Nagard-Assayag, E., Manceau, D. & Morin-Delerm, S. (2015). Chapitre 3. Le processus d'innovation. Dans : E. Le Nagard-Assayag, D. Manceau & S.

Leroy-Ducarroz, C., & Sinigaglia, N., (2017), Price Management, Document non publié, Université catholique de Louvain-la-Neuve, Mons.

Lima, M., Baudier, P. & Boufaden, N. (2018). Perception de l'usabilité des outils d'innovation : le biais du genre dans l'utilisation du *business model canvas*. *Innovations*, 57(3), 59-84. doi:10.3917/inno.pr1.045.

Lugosi, P., Robinson, R. N. S., Walters, G., & Donaghy, S. (2020). Managing experience co-creation practices : Direct and indirect inducement in pop-up food tourism events. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100702. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100702>

M.A, L. A. (2020, 16 juillet). *Saint-Georges : Ce magasin éphémère en région liégeoise va vendre 5.000 vêtements de marques à prix cassés* : [sudinfo.be](https://www.sudinfo.be). <https://www.sudinfo.be/id222522/article/2020-07-16/ce-magasin-ephemere-en-region-liegeoise-va-vendre-5000-vetements-de-marques-prix>

M., B. (2020, 29 juin). *Déstockage éphémère à Andenne : 4.500 vêtements récents et de marque à prix cassés*. Édition digitale de Mons. <https://www.laprovence.be/591365/article/2020-06-29/destockage-ephemere-andenne-4500-vetements-recents-et-de-marque-prix-casses>

Mills, J., Purchase, V. C., & Parry, G. (2013). Enterprise imaging : Representing complex multi-organizational service enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 159-180. <https://doi.org/10.1108/01443571311295617>

Morgan, M. (2006). Making space for experiences. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(4), 305-313. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5100034>

Morin-Delerm (Dir), *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services* (pp. 89-147). Paris : Dunod.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture : A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>

Lepercq, V. (2016), *Les nouvelles recettes des centres commerciaux*, Les Echos ; Paris, 33

Lestrade, S. (2013). Le commerce de proximité de la grande distribution en France. De nouveaux modèles de magasins pour de nouvelles relations avec la ville ? *Les Annales de la recherche urbaine*, 108(1), 24-35. <https://doi.org/10.3406/aru.2013.3204>

Liège, P. É. D. (2020, 19 juillet). *Saint-Georges : 400 clients au grand déstockage éphémère de Saint-Georges*. Édition digitale de Liège. <https://www.lameuse.be/605260/article/2020-07-19/400-clients-au-grand-destockage-ephemere-de-saint-georges>

Loilier, T. & Tellier, A. (2016). XV. *Henry Chesbrough*. Repenser le business model à l'heure de l'innovation ouverte. Dans : Thierry Burger-Helmchen éd., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (pp. 297-321). Caen, France : EMS Editions. doi:10.3917/ems.burge.2016.01.0297.

Lombart, C. & Labbé-Pinlon, B. (2008). Comprendre et satisfaire les consommateurs qui butinent. *Gestion*, vol. 33(2), 32-39. doi:10.3917/riges.332.0032.

Macquart, I., & Chaptal de Chanteloup, C. (2017), *L'expérience client et son modèle économique*. Paris : Design Fax

Marion, G. (2017). L'émergence de la valeur d'usage et l'« agentivité » des objets matériels. *Revue française de gestion*, 265(4), 71-92. doi:10.3166/rfg.2017.00127.

Mcintyre, C., Melewar, T.C., & Dennis C., (2016), *Multi-channel marketing, branding, and retail design : new challenges and opportunities*, Londres

Mercator-publicitor. (s.d.). *Lexique du marketing Valeur perçue*. En ligne <https://mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-valeur-percue>

Messeghem, K., & Sammut, S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Paris : ems Management & Société

Messeghem, K. & Torrès, O. (2015). Introduction. Entrepreneuriat et PME : de la connaissance à la reconnaissance d'une discipline. Dans : Karim Messeghem éd., *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (pp. 5-26). Caen, France : EMS Editions. doi:10.3917/ems.torre.2015.01.0005.

Michaud-Trévinat, A. (2011). Expérience de magasinage et appropriation des espaces commerciaux. *Management & Avenir*, 47(7), 240-259. doi:10.3917/mav.047.0240.

Millier, P., (2011), *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model : Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

Niesten, E., & Alkemade, F. (2016). How is value created and captured in smart grids? A review of the literature and an analysis of pilot projects. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 53, 629-638. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.08.069>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris : Pearson Education France

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *La méthode Value Proposition Design*. France : Pearson France

Pacitto, J. (2013). Chapitre 2. Les stratégies d'innovation et de rupture. Dans : Olivier Meier éd., *Stratégies et changement : Innovations et transformations des organisations* (pp. 25-50). Paris : Dunod.

Picot-Coupey, K. (2013). Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté. *Gestion*, vol. 38(2), 51-61. doi:10.3917/riges.382.0051.

Pimont, C. (2018), *Non, le commerce physique n'appartient pas à l'ancien monde*, Les Echos ; Paris

Piris, Y. (2013). Comment reduire la taille d'un assortiment sans affecter la perception de la variete ? Une étude des effets isoles de la largeur et de la profondeur d'un assortiment. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), 45-59.

<https://doi.org/10.1177/0767370113496179>

Pitelis, C. N. (2009). The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage. *Organization Studies*, 30(10), 1115-1139.

<https://doi.org/10.1177/0170840609346977>

Poirel, C. (2015). Innovation et règles du jeu : Le cas du livre numérique en France. *Management & Avenir*, 78(4), 125. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0125>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

<https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Prieto, M., & Boistel, P. (2014). Rétromarketing dans l'automobile. La stratégie « anti-rétro » de Citroën DS. *Revue française de gestion*, 40(239), 31-49.

<https://doi.org/10.3166/rfg.239.31-49>

Plan Marshall 4.0 (s.d.). *Le Plan*. En ligne sur le site web de <http://economie.wallonie.be/content/plan-marshall-40>

QualiQuanti et Kelpierre. (2015). Pop-up store, la conquête d'un territoire d'expression pour les marques. France : Kelpierre

Racquez, S. (2018), *Business model creation*. Liège : Edipro

Racquez, S. (2011), *Innovation Création*. Liège : Edipro

Renaudin, V., & Vyt, D. (2018). *Merchandising (8e édition)*. Paris : Magnart-Vuibert

Rieunier, S. (2017). Chapitre 1. Pourquoi investir dans le marketing sensoriel et expérientiel ? Dans : Sophie Rieunier éd., *Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente* (pp. 9-27). Paris : Dunod.

Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: La marque territoire. *Gestion et management public*, 1/n°1(1), 4. <https://doi.org/10.3917/gmp.001.0004>

Roederer, C. (2012), *Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial*, Décisions Marketing, 67, 63-74
doi:10.7193/DM.067.63.74

Rudkowski, J., Heney, C., Yu, H., Sedlezky, S., & Gunn, F. (2020). Here Today, Gone Tomorrow? Mapping and modeling the pop-up retail customer journey. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, S0969698918302686.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.003>

Sabbah, C., *Appear Here veut dynamiser l'offre de commerces éphémères*, Les Echos ; Paris, 23

Salle, A., Lacerte, M., Dupont, T. & Grégoire, Y. (2014). Comment implanter une stratégie omnicanal : illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec. *Gestion*, vol. 39(4), 79-89. doi:10.3917/riges.394.0079.

Saint-Amand, F. (2020, 14 juillet). *Le bon plan cuisine de la semaine : la gaufre de Bruxelles en version salée*. Vivacité. https://www.rtb.be/vivacite/emissions/detail_le-8-9/article_le-bon-plan-cuisine-de-la-semaine-la-gaufre-de-bruxelles-en-version-salee?id=10542325&programId=4003

Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value : A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>

Sarazin, B., Schoettl, J. & Cohen, J. (2010). Libérer la pensée pour réinventer le marché. *L'Expansion Management Review*, 139(4), 18-27. doi:10.3917/emr.139.0018.

Sarazin, B. (2019). Mener à bien une innovation de rupture. Dans : , B. Sarazin, *Innovation de rupture: Guide pour disrupter votre marché* (pp. 37-114). Caen, France : EMS Editions.

Schüler, M., Fee Maier, M., & Liljedal, K. T. (2020). Motives and barriers affecting consumers' co-creation in the physical store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 289-310. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1687103>

Sempels, C. & Hoffmann, J., (2013), *Les business models du futur*, Orléan

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation : A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>

Taylor, S., DiPietro, R. B., & So, K. K. F. (2018). Increasing experiential value and relationship quality : An investigation of pop-up dining experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.013>

Urban Retail. (2020). *URBAN RETAIL : La plateforme Wallonne des commerces éphémères*. walloniecommerce.be. <http://www.walloniecommerce.be/magasins-ephemeres-action-6.html>

Van Haeperen, B. (2019). Introduction. Esprit d'entreprendre et entrepreneuriat en Wallonie : contexte et développements récents. *Dynamiques régionales*, 7(1), 5-12. doi:10.3917/dyre.007.0005.

Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5. <https://doi.org/10.3917/entre.011.0005>

Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat*. Paris : L'Harmattan

Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>

Verstraete, T. Kremer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le Business model : Une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13(1), 7. <https://doi.org/10.3917/entin.013.0007>

Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2010). Le business model : Une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat. *Pour*, 204(1), 39. <https://doi.org/10.3917/pour.204.0039>

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113. <https://doi.org/10.3917/entre.172.0113>

Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 65-75. doi:10.3917/entin.028.0065.

Weppe, X., Warnier, V. & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 234(5), 43-63. doi:10.3166/RFG.234.43-63.

Ye, F., Zhang, L., & Li, Y. (2018). Strategic Choice of Sales Channel and Business Model for the Hotel Supply Chain. *Journal of Retailing*, 94(1), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.07.001>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zelizer, V. (1992). Repenser le marché : La construction sociale du "marché aux enfants" aux États-Unis. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 94(4), 3-26. <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-1992-4-page-3.htm>.

Zghal, M., & Aouinti, N. (2010). Le rôle des facteurs situationnels et personnels dans l'explication de la réalisation d'un achat impulsif : Une application du modèle S.O.R. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 45(242), 113-121,15. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220851745?accountid=12156>

Annexes :

Annexe 1 - Le Business Model Canvas

The Business Model Canvas

Réalisé pour :

Réalisé par :

Le : Jour Mois An

Version : No.

Partenaires Clés Quelles sont les activités clés ? Quelles sont les ressources clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ? OBJECTIFS DU PARTENARIAT Optimisation et Economie Réduction des risques et incertitudes Acquisition de ressources ou activités spécifiques	Activités Clés Quelles activités clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? CATEGORIES Production Logistique Plateforme / Réseau	Proposition de Valeur Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client adresses-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ? CARACTERISTIQUES Nouveauté Performance Design / Esthétique Adaptation à l'usage Design / Niveau de Prix Réduction de coûts Réduction des risques Accessibilité Utilité / Convivialité	Relation Client Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissons avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle ? Quel est leur coût ? EXEMPLES Self-service Services personnalisés Co-création	Segments Clients Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ? EXEMPLES Segments de marché Marchés émergents Marchés diversifiés Marchés de niche Plateaux de marché
Ressources Clés Quelles ressources clés sont nécessaires pour notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? TYPES DE RESSOURCES Humaines Matérielles Financières		Canaux de distribution A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quels sont les coûts de distribution de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ? PHASES 1. Stabilisation 2. Validation 3. Commercialisation 4. Lancement 5. Service après-vente		
Structure de Coûts Quelles sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ? VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL AU SORTI ? Aidez-vous les coûts (faibles structure de coûts, larges flux, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ? Aidez-vous la valeur (flexibilité sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ? EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES Coûts fixes faibles, Incertitudes, services publics Coûts variables Economie de gamme		Sources de Revenus Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paieront-ils actuellement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quel est le coût de chaque source de revenus sur le revenu global ? TYPES Vente de biens Profits d'utilisation Location Licence Paiement de courtage Publicité PRIX FIXES Prix fixes Dépendant des options du produit Dépendant du volume Dépendant du temps PRIX VARIABLES Négociation (merchandising) Gestion de la rentabilité Marché unique		

www.businessmodelgeneration.com

Scannez le code pour commander un Poster **Business Model Canvas** ! ou rendez-vous sur www.onopia.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Annexe 2 - Guide d'entretien Expert

La première phase de l'entretien est celle de l'entame. Après une introduction à la problématique étudiée, nous avons demandé les différents parcours professionnels et académiques des coachs en résidence, ainsi que les projets auxquels ils étaient confrontés pour situer leur domaine d'expertise.

La deuxième phase de l'entretien, la plus importante, celle du centrage du sujet, concernait les Business Model, les enseignes éphémères et les expériences liées à celles-ci, ainsi que la valeur créée par de telles entreprises et la valeur perçue par leurs consommateurs.

Dans un premier temps, on sollicitait les connaissances des experts par rapport aux Business Model et dont l'utilisation est fortement recommandée avant de lancer et de conceptualiser une idée d'affaires. « *Est-ce une étape obligatoire dans le lancement d'un projet ?* » et « *Préconisez-vous un modèle ou une façon de faire en particulier ?* » sont des exemples de questions posées dans les différents entretiens qui permettaient de distinguer leur sensibilité à l'utilisation de l'un ou l'autre outil.

Ensuite, la thématique des enseignes éphémères a été évoquée pour discuter d'une potentielle intégration dans un Business Model et d'une possible innovation qui en découlerait. Pour amener un avis pertinent sur la problématique, des sous-questions ont été formulées. Par exemple, « *Si je viens à vous présenter un tel projet, à quoi seriez-vous particulièrement vigilant(e) ?* » ou encore « *Pensez-vous qu'il soit possible de créer une opportunité d'affaires sur base d'un concept éphémère ?* ». Il était également intéressant de pouvoir connaître leur point de vue sur l'innovation apportée par un concept éphémère. Les questions « *Trouvez-vous que les enseignes éphémères sont une innovation ? Et en particulier dans une opportunité d'affaires ?* », « *L'éphémère pourrait-il être un point de départ à une entreprise ou à un concept ?* » sont utilisées pour ouvrir à la discussion.

En dernière partie de la phase du centrage, nous avons abordé la thématique de la valeur, que ce soit la valeur ajoutée ou la valeur perçue par le consommateur.

En phase de conclusion, le répondant a pu revoir ou compléter les questions qu'il souhaitait. Si nécessaire, l'intervenant a été confronté à des supports ou modèles liés à l'entretien.

Guide d'entretien pour les « experts »

Phase d'introduction :

Bonjour,

Je suis étudiant en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve. Dans le cadre de la fin de mes études, je réalise un mémoire portant sur le concept de l'éphémère au sein des enseignes éphémères. L'entretien est composé de plusieurs parties abordant différents thèmes liés à mon travail de recherche.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. N'hésitez pas à m'interpeller si vous avez besoin de clarification ou si vous souhaitez élargir le débat.

0. Phase de début d'entretien :

Demander des renseignements sur l'interviewé(e) : âge, statut, parcours entrepreneurial/professionnel

0.1 Pouvez-vous vous présenter ?

« Relance : Age, situation, etc. »

0.2 Quel a été votre parcours académique et professionnel ?

0.3 A quel type de clients êtes-vous confrontés ? Dans quelle région exercez-vous vos fonctions ?

1. Les modèles d'affaires et, en particulier, le Business Model Canvas

1.1 Connaissez-vous les « modèles d'affaires » ou les « Business Models » ?

Si oui, lorsqu'on vous parle de « modèle d'affaires », qu'est-ce que cela évoque pour vous ? Dans le cas contraire, que cela peut-il évoquer pour vous ?

Un modèle d'affaires est le concept qui permet de réfléchir une opportunité d'affaires dans son ensemble. L'idée est d'en comprendre la logique afin d'avoir une vue globale sur l'organisation de votre entreprise. Cette réflexion tient compte des différentes composantes importantes quand vous ouvrez un établissement (Qu'est-ce que vous offrez ? A qui ? Comment ? A quel prix et à quel coût ?).

1.2 Pensez-vous qu'élaborer un modèle d'affaires est gage de réussite pour lancer une entreprise ? Et propice dans un domaine commercial en particulier ?
Est-ce une étape obligatoire dans le lancement d'un projet ?

Notes personnelles : Un business model ou modèle d'affaires décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur (valeur économique, mais aussi sociale, culturelle, ou toute autre forme de valeur) » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Il explique la logique de l'organisation et la manière dont elle opère pour cette création et capture de valeur (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Le BM permet aussi de tenir compte de l'opérationnel d'une entreprise (Lecocq, Demil et Warner, 2006).

1.3 Comment préconisez-vous d'opérationnaliser ce modèle ? Y a-t-il un outil qui vous semble particulièrement adapté ?

« Relances :

- Si on l'on vous parle du « Business Model Canvas », qu'est-ce que cela évoque pour vous ?
- Y-a-il des outils plus adaptés que d'autres en fonction des secteurs d'activités ?
- Selon vous, quelles sont les choses importantes et primordiales au moment de se lancer dans un projet d'affaires ? »

2. L'éphémère, son approche commerciale ainsi que son intégration dans le Business Model Canvas

2.1 Connaissez-vous des enseignes éphémères ? Si oui, lesquelles vous viennent à l'esprit ? Pouvez-vous nous citer des exemples à caractère éphémère ?

2.2 Comme définiriez-vous les enseignes et magasins éphémères ? Est-ce plus courant dans un secteur en particulier ? Ou plus adapté à un secteur en particulier ?

2.3 Certaines personnes sont-elles venues vous consulter avant de créer une telle entreprise ?

2.4 A quoi êtes-vous/seriez-vous particulièrement vigilant(e) (Si je venais à vous présenter un tel projet, à...) ?

« Relances :

- Expliquez pourquoi la dimension temporelle peut-être un atout majeur dans un commerce ?
- Selon vous, pourquoi certaines enseignes désirent changer de lieux lors de l'ouverture d'un commerce éphémère ?
- Pour vous, pourquoi, l'expérience client vécue dans un commerce éphémère est-elle différente d'un autre traditionnel/pérenne ?
- Expliquez en quoi le choix d'une structure éphémère peut apporter une plus-value par rapport à un commerce traditionnel. »

L'objet de notre recherche porte sur l'intégration de la notion d'éphémère et a pour but de voir si cette dernière permet de revisiter les modèles d'affaires. Nous avons décidé de définir l'éphémère selon plusieurs dimensions (4) ; le temps, le lieu, l'expérience ainsi que marketing et stratégique.

Par exemple, un commerce éphémère à une date de début et une date de fin programmée ainsi qu'une période limitée dans le temps.

Par dimension géographique, nous entendons la localisation de l'établissement qui peut varier (ou non) d'année en année.

Bien que cela ne soit pas propre uniquement aux restaurants éphémères, par dimension expérientielle, nous parlons de l'expérience client offerte aux consommateurs à travers le produit/service proposé, mais également l'ambiance sensorielle propre à l'établissement.

(!! remarque !!, marketing expérientiel pas uniquement dans le secteur des restaurants éphémères, à nuancer)

La dernière dimension liée au marketing et la stratégie concerne le choix de ce type d'établissement. C'est-à-dire les raisons qui poussent à prendre une structure éphémère par rapport à une structure traditionnelle et fixe.

2.5 Pensez-vous qu'il soit possible de créer une opportunité d'affaires sur base d'un concept éphémère (par rapport à une enseigne pérenne et/ou traditionnelle) ? Si oui, pourquoi ? Dans le cas contraire, qu'est-ce qui l'empêcherait ?

« Relance :

- Quelles sont les clés de la réussite de cette intégration ? »

Nous nous intéressons particulièrement aux enseignes éphémères de type « restaurant ». Un exemple de restaurant éphémère est le restaurant L. S., qui a ouvert ses portes du 31 Octobre 2019 au 01 Mars 2020. Chaque année, deux traiteurs-restaurants prennent possession d'une salle de fête ou d'un restaurant vide pour ouvrir leur concept 4 mois par an. Ils profitent de la période pour proposer des raclettes (avec des grands appareils type Suisse) mais aussi des morceaux de viande de qualité (à cuire soi-même sur une pierre chaude), le tout accompagné d'une carte des vins et de rhums bien fournie. Ils organisent de temps à autres des soirées à thème en fonction des éphémérides.

2.6 Dans le cadre d'un restaurant éphémère, quelle(s) serai(en)t les/le composante(s) d'un modèle d'affaires qui aurai(en)t un caractère éphémère ?

Mon travail de recherche s'intéresse donc aux modèles d'affaires des enseignes éphémères. Plus particulièrement, nous allons utiliser le Business Model Canvas qui est un outil qui décline les modèles d'affaires.

Ce modèle synthétique permet d'avoir une représentation visuelle globale de la logique de l'entreprise. Il reprend toutes les dimensions nécessaires à la compréhension d'un projet (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2010).

2.7 Selon vous, quelles sont les composantes qui peuvent intégrer la notion d'éphémère ? Et pourquoi ?

« Relances :

- Pourquoi celles-ci et pas d'autres ? Y a-t-il d'autres composantes qui pourraient intégrer une notion d'éphémère ?
- Quelle serait la particularité de l'offre ? Pourquoi une approche éphémère et pas traditionnelle ? Qu'est-ce que cela amènerait de plus ?
- Quels seraient les clients ciblés ?
- Comment atteindre ces clients ? Par quel moyen de distribution opéreriez-vous ? Y a-t-il des canaux de distribution plus rentables que d'autres ?

- *Quelle relation cela amène-t-il avec le client ? Quelle importance y attribuez-vous ? Comment communiqueriez-vous avec eux ?*
- *Selon vous, quelles sont les ressources clés pour les produits et services proposés ? Par ressources, nous entendons les ressources qui peuvent être internes à l'entreprise ou louées auprès de partenaires clés. Elles peuvent être tangibles : ce sont les actifs physiques de l'entreprise (par exemple, les ressources humaines, financières ou encore les équipements) ; ou intangibles : ce sont les actifs immatériels (par exemple, l'information, la réputation ou les connaissances)*
- *Et par rapport aux moyens de distribution ? Ces ressources clés ont-elles un impact sur la structure des sources de coûts et de rentrées ? Sur la relation client ?*
- *Selon vous, quelles sont les activités clés nécessaires au(x) produit(s) et service(s) que vous proposeriez ? Et par rapport aux moyens de distribution ? Ces activités clés ont-elles un impact sur la structure des sources des coûts et des rentrées ? Sur la relation client ?*
- *Quels seraient les partenaires clés ? Pensez-vous qu'il y ait des fournisseurs clés ? Lesquels ? Quelles activités ou ressources seraient acquises par l'intermédiaire des partenaires ?*
- *Quels sont les principaux coûts liés à l'activité ? Quelles sont les ressources les plus coûteuses ? Quelles sont les activités les plus coûteuses ?*
- *Quelles seraient les sources de revenus (liées à l'établissement) ? Pensez-vous qu'il faille étudier les capacités de paiement des clients ? Adopteriez-vous les prix en fonction des clients ? Adopteriez-vous les prix en fonction des concurrents ? »*

Notes personnelles : bien faire attention à aborder les différentes composantes du BMC :
 - *Proposition de valeur (« Le bloc Proposition de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné » (Osterwalder & Pigneur, 2011))*

- Segments de clientèle (« Le bloc segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise » (Osterwalder & Pigneur, 2011)) (CFR : marchés de masse, marchés segmentés, marchés multiples)
- Canaux (« Le bloc des Canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Relations avec les clients (« Ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés » (Osterwalder & Pigneur, 2011)). (CFR : l'assistance personnelle, la relation de type libre-service, la relation automatisée, la relation communautaire)
- Activités clés (« Le bloc des Activités clés décrit les choses les plus importantes pour qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Ressources clés (« Le bloc des Ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Partenaires clés (« Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Flux de revenus (« Ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices) » (Osterwalder & Pigneur, 2011)) (CFR : la vente de biens, le droit d'usage (par l'utilisation d'un service donné), les abonnements, la location et le prêt, le licensing, les frais de courtage, la publicité.)
- Structure de coûts (« A structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique » (Osterwalder & Pigneur, 2011))

2.8 Trouvez-vous que les enseignes éphémères sont une innovation ? Et en particulier dans une opportunité d'affaires ? Pourquoi ?

2.9 L'éphémère pourrait-il être un point de départ à une entreprise ou à un concept ? Si oui pourquoi ? Dans le cas contraire, pouvez-vous nous expliquer votre avis ?

« Relances :

- Par exemple, certaines entreprises axent leur modèle d'affaires sur des ressources.
- D'autres entreprises sont guidées par leur offre ou les besoins du consommateur.
- Il existe également des entreprises dont les points de départ sont leur structure de coûts et de revenus.
- Voyez-vous des similitudes avec ces entreprises-là ?

« Relances :

- Les auteurs du Business Model Canvas ont également établi 4 distinctions de l'innovation dans les modèles d'affaires.
- *L'innovation axée sur les ressources* : L'idée est d'exploiter au maximum ses ressources, ses infrastructures et ses partenariats développés pour augmenter sa rentabilité. Par exemple, l'entreprise Procter & Gamble (biens de consommation courante) a investi énormément dans la recherche & développement par le biais de scientifiques et laboratoires externes.
- *L'innovation guidée par l'offre* : il s'agit d'améliorer les produits ou procédés tout en n'impactant pas la compétitivité de l'entreprise afin de préserver son avantage concurrentiel et de développer sa faculté à affronter la concurrence dans un secteur donné. Par exemple, l'entreprise Zara a ainsi procédé à une intégration verticale complète permettant de diminuer à 15 jours le délai de création d'un vêtement et sa mise en rayon dans les magasins.
- *L'innovation basée sur les besoins des consommateurs* : Cela consiste à cibler sa clientèle sur les clients laissés de côté par les entreprises présentes sur le marché ou à améliorer significativement l'accès à certains clients aux offres existantes.
- Par exemple, l'entreprise Grameen Bank (secteur bancaire) a accordé des micro-crédits à une population précaire n'ayant pas les garanties bancaires nécessaires pour emprunter dans des plus grandes banques.
- *L'innovation reposant sur des nouveaux flux financiers* : La réduction de la structure de coûts est également un point de départ pour repenser ses modèles. Par exemple, les sociétés aériennes low cost utilise une offre à bas prix pour innover dans leur modèle d'affaires.

Pour le modèle d'affaires avec cette touche d'éphémère, dans laquelle ou lesquelles de ces catégorie(s) d'innovation(s) la/les situeriez-vous ? Pourquoi ?

« Relances : Passer en revue chacune des innovations.

Si aucune, est-ce une nouvelle innovation basée sur une limite temporelle/spatiale/expérientielle/marketing-stratégique ? » »

2.10 Pensez-vous que le concept éphémère (temps, lieu, expérience, marketing/stratégique) peut permettre de revisiter un modèle d'affaires ou une logique d'affaires ? Pourquoi ?

« Relances :

- Sur base de ces quatre dimensions citées précédemment (temporelles, géographiques, expérientielle ainsi que marketing et stratégique), pensez-vous que l'éphémère permettrait de revisiter le Business Model Canvas ? Et, dans quel(s) secteur(s) en particulier ?

Et dans celui d'un restaurant ou commerce ? »

3. La valeur ajoutée et perçue (expérience client)

En début d'entretien, nous avons notifié que l'objet de ce mémoire porte sur l'intégration de la notion de l'éphémère au sein des modèles d'affaires. Nous cherchons également à déceler la valeur proposée par l'entreprise mais aussi la valeur perçue par le client.

3.1 Selon vous, pour le cas d'un commerce éphémère, quelle(s) est/sont la/les valeur(s) ajoutée(s)/créée(s) proposée(s) pour l'entreprise ? En quoi l'éphémère permettrait de créer, délivrer et capter de la valeur ?

3.2 En plus de la valeur créée par cette entreprise, nous cherchons à étudier la valeur perçue par la clientèle

Perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (**bénéfices perçus**) pour ce qu'ils donnent (coûts **perçus**). Les **bénéfices perçus** vont au-delà des fonctionnalités du produit et les coûts **perçus**, du prix.

Quelle est-elle selon vous ? Qu'est-ce que l'éphémère apporte de plus aux clients ?

« Relances :

- A moyen terme ? A long terme ?

- Pensez-vous que les restaurants éphémères permettent de créer ce type de bénéfice perçu ? Comment évaluer la valeur perçue ?

- Quels seraient les autres coûts perçus par le client en dehors de l'aspect financier ? »

3.3 Pensez-vous qu'il faille pousser le concept encore plus loin ?

« Relancez :

- Quelles seraient les choses à améliorer ou changer pour pousser le concept encore plus loin ? »

4. Phase d'approfondissement/conclusion :

Vérifier que tous les thèmes prévus dans le guide ont été abordés.

5. Phase de conclusion :

5.1 Selon vous, quelle est l'expérience client apportée aux personnes qui viennent dans un établissement de ce type ?

Notes personnelles : Par expérience nous entendons que l'expérience client regroupe la perception et les émotions qu'un établissement Horeca procure à ses acheteurs lorsqu'ils entrent en contact avec lui. Cela englobe la qualité de son offre de produit et de service mais aussi la qualité de la relation client.

5.2 Pensez-vous que l'expérience client perçue par le consommateur est propice à développer un avantage concurrentiel par rapport aux restaurants/commerces traditionnels (fixes) ?

Merci de votre participation et votre partage d'expérience lors de cet entretien.

Annexe 3 - Guide d'entretien Restaurateur

La première phase de l'entretien est celle de l'entame. Après une introduction à la problématique étudiée, l'objectif est de comprendre le parcours scolaire et professionnel des répondants. Des questions de relance sur leur rapport à l'esprit d'entreprendre, à travers leur famille ou leurs proches, a permis de situer les intervenants quant à leur expérience. Par exemple, « *Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'ouvrir un commerce ?* » est l'une des questions de relance qui permet de contextualiser la motivation des dirigeants d'entreprise.

La deuxième phase de l'entretien, la plus importante, celle du centrage du sujet, a permis de dialoguer sur l'éphémère et leur approche commerciale ainsi que leur point de vue sur les modèles d'affaires et, en particulier celui de leur restaurant par rapport à une enseigne traditionnelle.

On y aborde notamment leur conception de l'éphémère discutée autour des quatre dimensions de l'éphémère (temporelle, spatiale, expérientielle et marketing stratégique, section 4.2.1 de la Revue de littérature). « *Quand on aborde la notion « d'éphémère », qu'est-ce que cela évoque pour vous ?* » illustre une question type pour comprendre leur positionnement par rapport au concept.

En ce qui concerne les Business Models, nous avons détourné le construit sous forme de sous-questions pour comprendre et discuter de leur sensibilité et leur connaissance. Par exemple, « *Avant de démarrer, aviez-vous des connaissances propres au lancement d'un projet ?* » ou « *Comment avez-vous approfondi la question de votre concept ?* ». Au fur et à mesure de l'entretien, nous avons scindé les composantes du Business Model Canvas en utilisant des questions de relance, du type « *Quels sont vos principaux clients ?* » ou encore « *Au niveau des ressources que vous avez à disposition, (...) y a-t-il d'autres choses, en dehors du matériel que vous disposez, dont vous estimez le besoin pour l'activité ?* ». Une fois le BMC complété, indirectement avec leur apport, nous avons discuté des différences de gestion ou d'innovation d'un restaurant éphémère en comparaison à un traditionnel et fixe. En dernière partie de la phase du centrage, nous avons abordé la thématique de la valeur, que ce soit la valeur ajoutée ou la valeur perçue par le consommateur.

En phase de conclusion, le répondant a pu revoir ou compléter les questions qu'il souhaitait. Si nécessaire, l'intervenant a été confronté à des supports ou modèles liés à l'entretien.

Guide d'entretien pour les « restaurateurs »

Phase d'introduction :

Bonjour,

Je suis étudiant en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve. Dans le cadre de la fin de mes études, je réalise un mémoire portant sur le concept de l'éphémère au sein des enseignes éphémères. L'entretien est composé de plusieurs parties abordant différents thèmes liés à mon travail de recherche.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Si besoin, n'hésitez pas à m'interpeller si vous avez besoin de clarification ou si vous souhaitez élargir le débat.

0. Phase de début d'entretien :

Demander des renseignements sur l'interviewé(e) : âge, statut, parcours entrepreneurial/professionnel

0.1 Pouvez-vous vous présenter ?

0.2 Quel a été votre parcours scolaire et professionnel ?

Vos parents (ou famille/proche) étaient-ils commerçants ou entrepreneurs ? Si oui, cela vous a-t-il aidé à démarrer ?

Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'ouvrir un commerce ?

1. L'éphémère et son approche commerciale

1.1 Pouvez-vous nous expliquer le concept de votre établissement ? Comment l'idée vous est-elle venue ?

1.2 Quand on aborde la notion « d'éphémère », qu'est-ce que cela évoque pour vous ? (Et d'un point de vue entrepreneurial/commercial ?)

1.3 Pourquoi ne pas avoir opté pour une approche plus traditionnelle (enseigne fixe) ? Quel(s) avantage(s) voyez-vous ?

« Relances :

- Cela vous rend-il plus souple/flexible/rentable dans le concept de votre commerce éphémère ? Si oui, pourquoi ? Peut-être une meilleure adéquation avec le type de nourriture proposé ? Pourquoi ? »

Notes personnelles : Nous avons décidé de définir le commerce éphémère selon plusieurs dimensions (4) ; temporelles, géographiques, expérience ainsi que marketing et stratégique. Par exemple, dans votre cas, un commerce éphémère a une date de début et une date de fin programmée ainsi qu'une période limitée dans le temps.

Par dimension géographique, nous entendons la localisation de votre établissement qui peut varier d'année en année.

Bien que pas propre uniquement aux restaurants éphémères, par expérientielle, nous parlons de l'expérience client offerte à vos clients à travers le produit/service proposé mais également l'ambiance sensorielle de votre établissement.

La dernière dimension liée au marketing et la stratégie concerne le choix de ce type d'établissement (CFR : commerce éphémère et non pérenne)

1.4 Sur base de ces quatre notions, comment situez-vous votre établissement ?

Quels sont les éléments clés de votre établissement pour chacune de ces dimensions ?

- 1) Dimension temporelle
- 2) Dimension spatiale
- 3) Dimension expérientielle
- 4) Dimension marketing et stratégique

« Relances :

- Expliquez pourquoi la dimension temporelle est-elle un atout majeur dans votre commerce ?

- Pourquoi le fait de changer de lieux est-il, pour vous, un atout dans l'ouverture de votre enseigne éphémère ? Expliquez pourquoi.

- Pour vous, pourquoi, l'expérience client vécue par le client est-elle différente d'un autre établissement par la « touche éphémère » ? Vous souvenez vous des réactions venant de vos clients ?

- Expliquez en quoi le choix d'une structure éphémère peut apporter une plus-value par rapport à un commerce traditionnel et, en particulier, dans votre cas. »

1.5 Pensez-vous que l'éphémère ajoute une plus-value à votre établissement ?

Pourquoi ?

« Relances :

- Si oui, quel exemple pouvez-vous donner pour illustrer la différence entre un restaurant traditionnelle d'une enseigne éphémère ? »

2. Les modèles d'affaires et l'intégration de la notion d'éphémère dans le Business Model Canvas

2.1 Avant de démarrer, aviez-vous des connaissances propres au lancement d'un projet ? Peut-être via d'autre(s) expérience(s) ? Comment avez-vous approfondi la question de votre concept ? Qu'est-ce qui a été déterminant pour vous lancer ?

2.2 Était-ce intuitif ou encadré ? Comment avez-vous étudié/réfléchi à la conceptualisation de votre établissement et de votre concept ?

2.3 Lorsqu'on parle de « modèle d'affaires » (ou Business Models), qu'est-ce que cela évoque pour vous ?

Notes personnelles : seulement si le répondant se sent à l'aise avec le sujet

Un modèle d'affaires est le concept qui permet de réfléchir une opportunité d'affaires dans son ensemble. L'idée est d'en comprendre sa logique afin d'avoir une vue globale sur l'organisation de votre entreprise. Cette réflexion tient compte des différentes composantes importantes quand vous ouvrez un établissement (Qu'est-ce que vous offrez ? A qui ? Comment ? A quel prix et à quel coût ?)

2.4 Pensez-vous que cet exercice (un modèle d'affaires ou autre réflexion liée au projet) peut faciliter le lancement d'une entreprise et le mener à bien ? Et, en particulier, propice dans votre secteur ?

D'après plusieurs auteurs, le modèle d'affaires augmente considérablement les chances de succès des entreprises.

2.5 Peut-on parcourir ensemble le modèle d'affaires de votre entreprise ?

- Quelle est votre offre ? Pourquoi avoir décidé de proposer celle-ci ?
- Est-ce suite à une problématique décelée (dans votre entourage ?) ou à une opportunité d'affaires ?
- Qui ciblez-vous comme client ? Quels sont vos principaux clients ?

- Comment atteignez-vous vos clients ? Par quel moyen de distribution opérez-vous ? Y-a-t-il des canaux de distribution plus rentables que d'autres ?
- Quelle relation avez-vous avec vos clients ? Quelle importance y attribuez-vous ? Comment communiquez-vous avec eux ?
- Selon vous, quelles sont les ressources clés pour les produits et services que vous proposez ? Par ressources, nous entendons les ressources pouvant être internes à l'entreprise ou louées auprès de partenaires clés. Elles peuvent être tangibles : ce sont les actifs physiques de l'entreprise (par exemple, les ressources humaines, financières ou encore les équipements) ; ou intangibles : ce sont les actifs immatériels (par exemple, l'information, la réputation ou les connaissances)
Et par rapport à vos moyens de distribution ? Ces ressources clés ont-elles un impact sur la structure de vos sources de coûts et de rentrées ? Sur votre relation client ?
- Selon vous, quelles sont les activités clés nécessaires aux produits et services que vous proposez ? Par activité, nous entendons que ce sont les activités principales qui doivent être menées pour conforter la pérennité de l'entreprise. Par exemple, pour Netflix, c'est définir le catalogue des films et séries à proposer. Ou encore la maintenance de l'application.
- Et par rapport à vos moyens de distribution ? Ces activités clés ont-elles un impact sur la structure de vos sources de coûts et de rentrées ? Sur votre relation client ?
- Quels sont vos partenaires clés ? Avez-vous des fournisseurs clés ? Quelles activités ou ressources sont acquises par l'intermédiaire de vos partenaires ?
- Quels sont les principaux coûts liés à votre activité ? Quelles sont les ressources les plus coûteuses ? Quelles sont les activités les plus coûteuses ?

- Quelles sont vos sources de revenus (liées à votre établissement) ? Avez-vous étudié les capacités de paiement de vos clients ? Adaptez-vous vos prix en fonction de vos clients ? Adaptez-vous vos prix en fonction de vos concurrents ? Combien de clients avez-vous durant les services (midi, soir, semaine et week-end) ?

« Relances éventuelles : bien faire attention à aborder les différentes composantes du BMC.

- Proposition de valeur (« Le bloc Proposition de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Segments de clientèle (« Le bloc segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise » (Osterwalder & Pigneur, 2011)) (CFR : marchés de masse, marchés segmentés, marchés multiples)
- Canaux (« Le bloc des Canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Relations avec les clients (« Ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés » (Osterwalder & Pigneur, 2011)). (CFR : l'assistance personnelle, la relation de type libre-service, la relation automatisée, la relation communautaire)
- Activités clés (« Le bloc des Activités clés décrit les choses les plus importantes pour qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Ressources clés (« Le bloc des Ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Partenaires clés (« Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne » (Osterwalder & Pigneur, 2011))
- Flux de revenus (« Ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices) » (Osterwalder & Pigneur, 2011)) (CFR : la vente de biens, le droit d'usage (par l'utilisation d'un service donné), les abonnements, la location et le prêt, le licensing, les frais de courtage, la publicité.)
- Structure de coûts (« A structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique » (Osterwalder & Pigneur, 2011)) »

→ si besoin, montrer un exemple complété de BMC

Notes personnelles : Un business model ou modèle d'affaires décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur (valeur économique, mais aussi sociale, culturelle, ou toute autre forme de valeur) » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Il explique la logique de l'organisation et la manière dont elle opère pour cette création et capture de valeur (Warnier, Lecocq & Demil, 2018). Le BM permet aussi de tenir compte de l'opérationnel d'une entreprise (Lecocq, Demil et Warner, 2006).

2.6 Voyez-vous des différences de gestion de l'éphémère par rapport aux enseignes traditionnelles ? Quelles sont les composantes énoncées précédemment qui vous viennent à l'esprit ?

1. Par rapport à l'offre ?
2. Par rapport aux clients ? Par rapport à la relation avec eux ?
3. Par rapport aux canaux de distribution ?
4. Par rapport aux ressources clés ?
5. Par rapport aux activités clés ?
6. Par rapport aux partenaires clés ?
7. Par rapport à votre structure de coût ?
8. Par rapport à votre source de revenus ?

« Relances :

9. *Comment la notion d'éphémère est-elle représentée dans ces blocs ?
- A l'avenir, désirez-vous intégrer plus de notion d'éphémère ?
Pourquoi et Comment ?* «

2.7 Qu'est-ce qui a fait que vous ayez optez pour une enseigne éphémère ? Pourquoi pas un concept traditionnel ?

2.8 Trouvez-vous que votre établissement est un concept différent par rapport aux enseignes traditionnelles ? Pourquoi et comment ?

2.9 Pensez-vous que votre concept est une innovation ? Pourquoi ?

« Relances :

Est-ce une innovation par l'exploitation plus optimale des ressources disponibles ? Pourquoi ?

Est-ce une innovation par l'offre et le concept différent des traditionnels ? Pourquoi ?

Est-ce une innovation basée sur les besoins des gens ? Pourquoi ?

Est-ce une innovation basée sur la structure des coûts ou par rapport aux sources de revenus ? Pourquoi ?

3. La valeur ajoutée et perçue (expérience client)

En début d'entretien, nous avons notifié que l'objet de ce mémoire porte sur l'intégration de la notion de l'éphémère au sein des modèles d'affaires. Une seconde partie de ce travail de recherche consiste à déceler la valeur proposée par l'entreprise mais aussi la valeur perçue par le client.

3.1 Selon vous, quelle(s) est/sont la/les valeur(s) créé(e) que vous proposez au sein de votre établissement ? En quoi l'éphémère permet de créer de la valeur pour votre entreprise ?

La valeur peut se distinguer par deux approches. La première est que la valeur est une valeur d'échange (que l'on est prêt à payer) tandis que la seconde se focalise sur la valeur d'usage (que l'on y consacre). La perception par les clients de ce qu'ils obtiennent (**bénéfices perçus**) pour ce qu'ils donnent (coûts **perçus**). Les **bénéfices perçus** vont au-delà des fonctionnalités du produit et les coûts **perçus**, du prix.

3.2 En plus de la valeur créée par votre entreprise, nous cherchons à étudier la valeur perçue par votre clientèle. Quelle est-elle selon vous ? Qu'est-ce que l'éphémère apporte de plus à vos clients ?

« Relances : Comment le constatez-vous ?

Pensez-vous que les restaurants éphémères permettent de créer ce type de bénéfice perçu ? Comment évaluer la valeur perçue ?

Quels seraient les autres coûts perçus par le client en dehors de l'aspect financier ? »

3.3 Par la suite, comment entrevoyez-vous l'avenir de votre établissement et son concept ? A moyen terme ? A long terme ?

3.4 Désirez-vous pousser le concept encore plus loin ?

« Relances : Quelles seraient les choses à améliorer ou changer pour pousser le concept encore plus loin ? »

4. Phase d'approfondissement/conclusion :

*Vérifier que tous les thèmes prévus dans le guide ont été abordés.
+ Voir si l'intervenant n'a pas d'éléments à ajouter (plus-value, dynamique, incertitude, l'avenir)*

Merci de votre participation et votre partage d'expérience lors de cet entretien.

Annexe 4 - Guide d'entretien Consommateur

La première phase de l'entretien est celle de l'entame. Après une introduction à la problématique étudiée, l'objectif est de comprendre la situation familiale et professionnelle du répondant.

La deuxième phase de l'entretien, la plus importante, celle du centrage du sujet, est composée de deux parties.

La première concerne les habitudes et comportements sur la consommation en restauration en général. Par exemple, des questions liées à la fréquence (« *A quelle fréquence allez-vous au restaurant ?* ») et à la période de fréquentation (« *A quelle période de l'année aimez-vous aller au restaurant ?* »), mais aussi les raisons qui les amènent à manger au restaurant (« *Pour quelle occasion allez-vous au restaurant ?* »). Il est également intéressant de discuter de leur influence dans le choix d'un restaurant (« *Qui choisit le restaurant lorsque vous allez manger à l'extérieur ?* » ou encore « *Quelle distance maximum effectuez-vous pour aller au restaurant ? Quelle est la durée maximum de trajet effectuez-vous pour aller au restaurant ?* »). Pour étudier leur sensibilité par rapport aux prix, nous les avons interrogés sur les types de restaurants qu'ils fréquentent ainsi que leur attention par rapport au budget par personne lorsqu'ils choisissent un restaurant.

La seconde partie de la phase du centrage concerne leur expérience personnelle au sein du restaurant éphémère étudié. Les questions débutent par savoir « *Comment et quand avez-vous connu l'établissement éphémère pour la première fois ?* ». En plus de leur première impression, nous avons discuté de leurs perception et appréciation par rapport à sa période d'ouverture (dimension temporelle), à sa localisation (dimension spatiale), à sa proposition de plats-accueil-ambiance-cadre (dimension expérientielle), mais aussi leur perception en comparaison à une enseigne fixe (dimension marketing stratégique). En conclusion, nous avons discuté de leur perception par rapport au prix demandé et de leurs suggestions pour améliorer l'expérience client vécue au sein de l'établissement.

En phase de conclusion, le répondant a pu revoir ou compléter les questions qu'il souhaitait. Après l'entretien, la plupart du temps, nous avons continué à dialoguer sur les concepts des restaurants éphémères suivant leur intérêt.

Guide d'entretien pour les « consommateurs »

Phase d'introduction :

Bonjour,

Je suis étudiant en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve. Dans le cadre de la fin de mes études, je réalise un mémoire portant sur le concept de l'éphémère au sein des restaurants éphémères. L'entretien est composé de plusieurs parties abordant différents thèmes liés à mon travail de recherche.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Si besoin, n'hésitez pas à m'interpeller si vous avez besoin de clarification ou si vous souhaitez élargir le débat.

0. Phase de début d'entretien :

Demander des renseignements sur l'interviewé(e) : âge, statut, parcours entrepreneurial/professionnel

0.1 Pouvez-vous vous présenter ?

« Relances :

- Âge ? Situation professionnelle ? Situation familiale ? Lieu d'habitat ? »

1. Habitudes et comportements sur la consommation en restauration :

1.1 A quelle fréquence allez-vous au restaurant ?

« Relances ; Par mois ? Par an ? »

1.2 Pour quelle(s) occasion(s) allez-vous au restaurant ?

« Relances ; En famille ? Avec des amis ? Pour le boulot ? »

1.3 A quelle période de l'année aimez-vous aller au restaurant ?

« Relances ; En intérieur ? En extérieur ? »

1.4 Préférez-vous aller en semaine ou en week-end ? Les deux ?

« Relances ; Le midi et/ou le soir ? »

1.5 Où aimez-vous aller au restaurant ? Quels sont vos types de restaurants préférés ?

1.6 Qui choisit le restaurant lorsque vous allez manger à l'extérieur ?

1.7 Quelle distance maximum effectuez-vous pour aller au restaurant ? Quelle est la durée maximum de trajet effectuez-vous pour aller au restaurant ?

1.8 Entre, la distance ou la durée de trajet, lequel de ces critères est le plus contraignant selon vous ?

« Relance ; La mobilité est-elle contraignante dans le choix d'un restaurant ? »

1.9 Etes-vous attentif au budget lorsque vous choisissez un restaurant ?

« Relance ; Jusqu'à quelle somme par personne (et boisson comprise) êtes-vous prêt à payer ? »

1.10 En vacances, quelles sont les restaurants que vous allez visiter ?

2. L'éphémère et le restaurant « L. S. »

2.1 Comment avez-vous connu l'établissement ?

« Relances ; Est-ce via un ami ? Par la presse ou réseaux sociaux ? En voyant une affiche ou flyer ? Informé par un voisin ? »

2.2 A quel moment avez-vous été la première fois dans cet établissement ? Qu'est-ce qui vous a amené à aller dans ce restaurant ?

2.3 Quelle a été votre première impression lors de votre première visite ?

« Relances ; Était-ce angoissant, intrigant, interpellant ? »

2.4 Saviez-vous que c'était un établissement éphémère ?

2.5 Êtes-vous retourné depuis ? Avez-vous été dans un autre restaurant éphémère depuis ?

« Relances ; A quelle fréquence ? Combien de fois avez-vous été ? A quelle occasion y allez-vous ? »

2.6 Qu'est-ce que vous y trouvez de particulier ?

« Relance ; Quelle relation avez-vous avec l'établissement et/ou le gérant ? »

2.7 Appréciez-vous sa localisation ? Pourquoi ?

« Relance ; Peut-être y êtes-vous indifférent ? »

2.8 Appréciez-vous la période à laquelle ce restaurant ouvre ses portes ? Pourquoi ?

« Relances ; Peut-être y êtes-vous indifférent ?

A l'inverse, si le même restaurant ouvrait l'été, y iriez-vous ? »

2.9 Appréciez-vous l'accueil et la qualité du service ? Pourquoi ?

« Relance ; Peut-être y êtes-vous indifférent ? »

2.10 Appréciez-vous le menu des plats/entrées/desserts/boissons proposé ?

Pourquoi ?

« Relance ; Peut-être y êtes-vous indifférent ? »

2.11 Y allez-vous parce que c'est raclette et steak cuit sur pierre ?

« Relance ; Si demain, le restaurant changeait complètement de concept et proposait, par exemple, un salade bar, y iriez-vous ? »

2.12 Appréciez-vous sa décoration et son cadre ? Pourquoi ?

« Relance ; Peut-être y êtes-vous indifférent ? »

2.13 Appréciez-vous l'ambiance qui en ressort ? Pourquoi ?

« Relance ; Peut-être y êtes-vous indifférent ? »

2.14 Dans son ensemble, est-ce une bonne adresse de restaurant ? Pourquoi le conseilleriez-vous à l'un de vos proches ?

« Relances ; Êtes-vous prêts à partager votre expérience sur internet et à travers vos réseaux ?

Quelles suggestions donneriez-vous au gérant ? »

2.15 Si le restaurant L. S. se transformait en une enseigne fixe, y iriez-vous ? Pourquoi ?

« Relance ; A quelle fréquence ? »

2.15 Si votre restaurant préféré se transformait en restaurant éphémère l'aimeriez-vous pour autant ? Pourquoi ?

2.16 Pensez-vous que vous payez plus par rapport à un restaurant traditionnel ?

« Relance ; Si oui, pourquoi y allez-vous ?

Si moins cher, y iriez-vous plus souvent ? Et si un peu plus cher ? »

2.17 Seriez-vous prêt à payer plus pour une enseigne éphémère qu'un restaurant traditionnel ?

« Relance ; Pour vous, le côté éphémère d'un restaurant peut-il justifier un prix plus élevé que vos habitudes ? »

2.18 Recherchez-vous d'autres restaurants éphémères ailleurs pour augmenter votre expérience ?

2.19 Quels conseils aimeriez-vous donner au concept des restaurants éphémères pour améliorer l'expérience vécue lorsque vous vous rendez dans ces établissements ? Pourquoi ?

« Relance ; Quelles suggestions donneriez-vous au gérant ? »

2.20 Êtes-vous influencé lorsque vous voyez l'information comme quoi le restaurant est « complet » à X et X dates ?

3. Phase d'approfondissement/conclusion :

*Vérifier que tous les thèmes prévus dans le guide ont été abordés.
+ Voir si l'intervenant n'a pas d'éléments à ajouter (plus-value, dynamique, incertitude, l'avenir)*

Merci de votre participation et votre partage d'expérience lors de cet entretien.

Annexe 5 - Informations complémentaires sur les profils des experts

Expert 1 :

Le premier expert (E1 dans le texte) interrogé dispose d'un profil possédant une formation académique en ingénierie robotique et automatique. Il a également travaillé comme chercheur à l'université tout en gérant, parallèlement son entreprise, de consultance. Après son parcours dans le milieu académique, il a travaillé durant plus de 25 ans dans une entreprise américaine, dont 11 années dans le comité exécutif. Il a été, successivement, responsable des ventes et du marketing de la zone Amérique du Nord, puis au niveau mondial, pour terminer comme responsable de l'innovation de l'entreprise. Actuellement, il s'investit « *dans l'encadrement et le support aux jeunes qui lançaient des projets et même des jeunes qui ne se lancent pas mais qui ont besoin d'aide* » (E1, 2020) au travers d'un incubateur du Brabant Wallon. Il exerce toujours des missions de consultance pour des entreprises dans le besoin en ayant des mandats d'administrateur. Il a été ainsi amené à travailler « *pour des sociétés comme Industry qui fait partie du groupe ArcelorMittal, comme la filiale de John Cockerill* » (E1, 2020), la *Fondation Pairi Daiza*, *EVS* ou d'autres entreprises dans le domaine informatique. Il possède une expérience au niveau international mais opère également sur le territoire belge. De l'entretien, il ressort que son domaine d'expertise se situe, en grosse partie, dans le réseautage et dans la gestion d'entreprises de ventes de produits et de services, mais également dans les mécanismes de lancement de start-ups.

Expert 2 :

Le deuxième expert (E2 dans le texte) interrogé dispose d'un master en biologie moléculaire. Désirant rédiger un doctorat en bioinformatique, il s'est lancé en consultance informatique dans les années 80. Cette première expérience professionnelle l'a amené à être présent lors de l'avènement du Web. Conscient de l'opportunité que cela représentait, il a créé une « *une société qui est dans le web et (...) le mobile* » (E2, 2020). Son entreprise va engager jusqu'à 20 personnes avant d'être rachetée par le groupe *Business & Decision* milieu des années 2010. Pour mener à bien la transaction et la transition suite au rachat de la société, il a continué à exercer des missions dans l'intégration du web et du mobile, ainsi que dans la création d'un lab innovation. Parallèlement, il est journaliste de cinéma pour Kinépolis et a fondé « *une petite école de cinéma à côté aussi pour faire aussi de l'événementiel cinéma* » (E2, 2020). Depuis une année et demie, il est engagé en freelance, comme entrepreneur en résidence, pour le même incubateur que l'Expert 1. Au vu de son parcours, il a « *l'avantage de pouvoir gérer*

des projets qui sont un peu plus techniques et de gérer des projets biologiques ou bien gérer des projets qui sont artistiques » (E2, 2020). Mais, selon lui : « Tout te sert partout. Tu as toujours une expérience, (...) cette connaissance que tu acquiers, cette curiosité que tu as dans les différents trucs te sert partout. » (E2, 2020).

Expert 3 :

La dernière experte (E3 dans le texte) interrogée est une coworking manager, mais plus officiellement pour une question de subvention, et une coach au sein d'un centre d'entreprises et d'innovation du Brabant Wallon. Ses études en management l'ont amenée à avoir une spécialisation en Création de Petites et Moyennes Entreprises (CPME). Après une expérience de deux années au sein d'une start-up de ventes de lames de rasage, elle s'est lancée dans la consultance d'entreprises où elle a développé des compétences d'experte dans le domaine de la « *stratégie digitale, innovation en Business Model, consultance et gestion de projet web* » (E3, 2020). Actuellement, elle n'a plus que deux clients issus du Brabant Wallon, mais elle a fait le choix personnel de trouver un équilibre pour mener à bien ses différentes missions tout en continuant la gestion du média dédiée à la vie étudiante qu'elle a créé et où deux personnes sont employées. Son domaine d'expertise se situe clairement dans le digital numérique et tout le déploiement en ligne de start-ups. Elle accorde également beaucoup d'importance à trouver la bonne stabilité personnelle lorsqu'on lance une entreprise.

Annexe 6 - Informations complémentaires sur les profils des restaurateurs

Restaurant 1 :

Le premier Restaurateur, ayant commencé des études en Ingénierie Commerciale (il possède un diplôme de candi mais a arrêté avant d'achever sa licence), est un entrepreneur (« *Je suis ce qu'on appelle un entrepreneur : je crée des entreprises.* » (R1, 2020) qui a lancé une multitude de commerces ou de sociétés d'import/export, dans la création de plans d'eau, dans la création de jardins complets ou encore de feux de terrasses, de feux ouverts et de barbecues en Belgique. Parallèlement, il a « *suivi une formation en cours du soir de traiteur-restaurateur, puis de chocolatier, puis de pizzaiolo* » avant de lancer « *le concept des restaurants éphémères* », tout en étant traiteur pour des événements privés et publics (R1, 2020). Dans sa famille, il n'a pas vraiment eu d'influence entrepreneuriale qui pourrait expliquer clairement son envie d'entreprendre.

Restaurant 2 :

La seconde Restauratrice a connu un parcours différent. Elle a travaillé pour l'Evêché de Malines-Bruxelles, au pôle culturel et historique. Elle s'est mariée à un entrepreneur (F. par la suite) du milieu événementiel, au départ de la sonorisation-lumière, qui a désiré ouvrir un nouveau service traiteur, car il « *s'est rendu compte que les traiteurs n'avaient que peu de connaissances en événementiel. Donc l'idée est venue d'intégrer un ami lassé de la restauration dans notre activité afin de répondre aux besoins de nos clients* » (R2, 2020). Ils, elle et son mari, travaillent « *pour des marathons* », « *des particuliers* » ou encore « *des mariages* » (R2, 2020). Leur société est basée dans une commune du Brabant Wallon à proximité de la Province de Liège. Ils possèdent leur propre cuisine et leur entrepôt à côté de chez eux. Dans sa famille, elle n'a pas de parents entrepreneurs mais, dans la famille de son mari, il y a des indépendants et des commerçants. Par ailleurs, elle nous affirme « *qu'ils ne nous ont pas aidés à nous lancer* ».

Annexe 7 - BMC de R1 sur base des entretiens R1 et R2

La proposition de valeur :

En première partie de ce travail, nous avons parlé de la proposition de valeur qui était centrale à tous Business Models. « *Elle est la raison pour laquelle un client choisit une entreprise plutôt qu'une autre pour résoudre l'un de ses problèmes ou satisfaire l'un de ses besoins.* » (Sempels & Hoffmann, 2013)⁴¹. Nous avons donc relevé les caractéristiques fonctionnelles propres aux deux restaurants mais également les solutions proposées aux envies et besoins des clients.

- 1) Instinctivement, la première proposition de valeur, similaire aux deux restaurants, est d'offrir la possibilité de consommer des produits hivernaux à un bon rapport qualité-prix (« *On rentre plutôt dans le cadre rapport qualité-prix.* » (R1, 2020) - « *C'était parfois des produits méconnus ; donc ça a aidé, car les produits étaient originaux.* » (R2, 2020)).
- 2) L'objectif commun aux deux exploitations Horeca est de proposer une ambiance conviviale et familiale qui est « *un rappel des sports d'hiver* » (R1, 2020). R2 l'illustre par l'expérience proposée à travers les plats à base de fromage : « *Quoi de mieux que la tartiflette et des fondues pour passer un moment convivial ?* » (R2, 2020).
- 3) A travers l'expérience de l'éphémère, ils sollicitent l'immédiateté de la consommation. (« *L'éphémère c'est de l'instantané ; ça correspond bien à la société actuelle : c'est du consommable tout de suite.* » (R1, 2020)).
- 4) R1, par ses changements de lieux, a pu toucher une clientèle proche des alentours de la salle exploitée (« *Par contre on a eu plein de nouveaux clients de G., S., G-L et plein de villages autour.* » (R1, 2020)). Au contraire de R1, R2 est resté au même endroit mais a permis aux « *gens du village qui viennent à pied* » (R2, 2020) de consommer dans le restaurant éphémère du village.

⁴¹ Section 2.1.1 de la Revue de la Littérature

- 5) Par le « *concept assez nouveau* » du restaurant éphémère, « *la curiosité des gens* » (R1, 2020) a été éveillée. Dans ce sens, le Restaurant 2 a préservé le mystère jusqu'à son ouverture (« *Nous sommes restés vagues, il y avait le chapiteau.* » (R2, 2020)).
- 6) La volonté d'ouvrir son propre restaurant est commun aux deux intervenants. L'objectif premier était de partager une passion pour la cuisine. (« *Au départ, le but n'était pas d'en faire un métier. Mais plutôt combler 2-3 mois d'hiver creux dans une passion (j'ai toujours aimé cuisiner) et de se dire : « Si on gagne rien ce n'est pas grave.* » (R1, 2020)).

On relèvera également que le Restaurant 2 est soutenu par sa commune et que cela a permis à certains villageois de découvrir une expérience au restaurant (« *Nous nous sommes rendus compte que certaines personnes du village n'avaient jamais été au restaurant.* » (R2, 2020)).

Le marché cible :

Si on suit les recherches de Osterwalder & Pigneur (2011), il existerait trois types différents de marchés (les marchés de masse, les marchés segmentés et les marchés multiples)⁴². Dans notre étude de cas empirique unique, nous nous dirigerons vers des marchés multiples comprenant des marchés de masse, liés à l'envie de toucher un public de la région, par l'utilisation des réseaux sociaux (« *On a créé un groupe sur Facebook avec actuellement 4500 personnes qui nous suivent. Ce qui est énorme.* » (R1, 2020)), mais incluant aussi des marchés segmentés à travers les personnes adeptes des sorties régulières au restaurant ou à la recherche d'expérience culinaire en restaurant éphémère (« *Il y a pas mal de gens qui viennent, car aiment le concept éphémère.* » (R2, 2020)).

- 1) Le public cible peut également s'apparenter à des familles ou des amis à la recherche d'adresses conviviales (« *Ce n'est pas un resto où tu viens en couple dans une ambiance cosy. C'est plutôt des tables de 20-25-30 donc un peu plus bruyant, mais c'est un concept relax, quoi, on vient manger en famille ou entre amis.* » (R1, 2020)
- 2) Chaque restaurateur possédait son propre réseau personnel de clientèle et savait qu'il pouvait compter dessus lors de l'ouverture ainsi que pour les éditions suivantes. (« *Il*

⁴² Section 2.1.2 de la Revue de la Littérature

y avait de la demande à R., car il ne s'y passe rien. F. a lancé des apéros R. » (R2, 2020) - « D'autant plus que j'ai quand même un bon réseau, S. aussi, et c'était local, on ouvrait la première année tout près de M.-S.-G. (...) Donc, on savait très bien que tous nos amis allaient venir. » (R1, 2020)).

- 3) Les deux restaurants, de par leur profession de traiteur, reçoivent régulièrement des repas d'entreprises (*« Cette année nous n'avons pas proposé de privatiser, car c'est un peu compliqué, mais en hiver nous l'avons fait pour des marques. Jaguar est venu, ça leur a fait de belles photos pour leurs voitures. » (R2, 2020) - « De temps en temps on fait des repas d'entreprise qui ne sont parfois pas du tout sur ce thème là. On a déjà fait menu homard pour une entreprise. » (R1, 2020)).*

Les canaux de distribution :

- 1) En étant dans un milieu traditionnel et en se référant à la théorie⁴³, le canal de distribution est direct et interne par le service en salle proposé dans les deux restaurants. Par ailleurs, le Restaurant 2 offre également la possibilité de solliciter le service à emporter (*« Oui nous avons tout ça, et pendant le COVID nous avons fait du service à emporter, et nous voulions nous démarquer de nos concurrents. » (R2, 2020)).*
- 2) Les canaux de communication sont principalement, les réseaux sociaux (*« Nous avons des gens qui viennent hors du village et nous communiquons avec eux sur les réseaux sociaux : Facebook et Instagram. » (R2, 2020)), les panneaux publicitaires et flyers pour le Restaurant 1 (« On fait du toute boîte, flyers dans les magasins du coin, de la région etc. Et on a quelques panneaux publicitaires. » (R1, 2020)), et surtout, les recommandations via bouche à oreille (« C'est juste le bouche à oreille puis les réseaux sociaux. » (R2, 2020)).*

La relation client :

- 1) Si on se réfère à la théorie⁴⁴, on peut parler d'une relation communautaire (*« échange au sein d'une communauté d'utilisateurs » (Sempels & Hoffmann, 2013))* entre les

⁴³ Section 2.1.3 de la Revue de la Littérature

⁴⁴ Section 2.1.4 de la Revue de la Littérature

restaurants et leur clientèle. Chacun a développé une communauté importante à tel point qu'il y a pour R2, « *des gens qui sont venus cet hiver et qui ont déjà réservé pour cet été.* » (R2, 2020)).

- 2) Par l'expérience proposée, le concept grand appareil à raclette et viandes à cuire soi-même sur pierre pourrait s'apparenter à la relation de type libre-service (« *le client prend en charge, en tout ou partie, la gestion de l'interface* » (Sempels & Hoffmann, 2013)).

Les deux établissements possèdent donc des relations clients amicales et conviviales pour privilégier la rétention des clients existants, mais aussi des relations où le client est directement impliqué dans l'expérience du concept du restaurant éphémère. Dans cette optique, l'idée est d'acquérir de nouveaux clients (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016 ; Osterwalder & Pigneur, 2011).

Les ressources clés :

Ces ressources ont été partiellement énoncées dans la présentation des résultats de la recherche⁴⁵. Les construits théoriques⁴⁶ nous rappellent l'importance de cette composante du BMC. En effet, ces ressources et compétences possédées par l'entreprise ont une relation directe avec l'avantage concurrentiel (Ben Romdhane, 2016). Dans notre cas d'étude, elles sont généralement internes. Certaines sont tangibles sous forme du matériel à disposition (« *Maintenant on investit beaucoup dans du matériel parce qu'on sait que le concept marche.* » (R1, 2020)) et/ou par le terrain possédé par R2 ; ou elles sont intangibles par l'apport des connaissances et des expériences en tant que traiteur (« *Les connaissances que nous avions étaient relatives au service traiteur que nous avons.* » (R2, 2020)), ainsi que par les réseaux professionnels et clients à disposition. L'expérience vécue par R1 au travers de ses cinq premières éditions est une ressource interne intangible.

Nous relevons aussi, pour le Restaurant 2 uniquement, que le contact avec la commune, est mentionné dans notre BMC à la composante « Ressources clés ».

⁴⁵ Section 2.2.1 de la Partie Empirique

⁴⁶ Section 2.1.5 de la Revue de la Littérature

Les activités clés :

Ce sont les activités principales qui doivent être menées pour conforter la pérennité de l'entreprise (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016)⁴⁷. Par cette réflexion et en fonction des données recueillies, nous avons remarqué que les activités clés étaient la production des plats, l'accueil de gens ainsi que l'organisation d'événements à thème (« *On essaie de suivre les événements qui ont lieu et qui touchent l'Horeca, pendant les mois où on est ouverts.* » (R1, 2020)).

Dans le cas du Restaurant 2, nous pouvons ajouter la revente du mobilier en fin d'exploitation (« *Oui, je pense qu'on va vendre les tables, puis des tonneaux. On garde juste les comptoirs. Les gens sont contents de pouvoir acquérir les tables et chaises.* » (R2, 2020)) et la location du matériel traiteur (« *Pour les burgers, nous avons des échoppes plancha avec friteuses intégrées, les frigos, les tables, les chaises, les verres, la vaisselle, et on loue également aux particuliers.* » (R2, 2020)).

Les partenaires clés :

Dans notre approche théorique⁴⁸, on parlait de l'importance de tisser des liens par des relations avec des acteurs issus de l'écosystème d'affaires. Il ressort, de nos entretiens, le rôle prépondérant que certains partenaires ont joué dans l'élaboration du projet de chaque restaurant éphémère.

- 1) Les fournisseurs et les grossistes sont énumérés spontanément par chaque répondant. R1 n'est pas à la recherche immédiate de nouveaux partenaires : « *Quand je suis bien, je suis bien. Les fournisseurs c'est la même chose. Je ne vais pas changer de fournisseur parce qu'il est quelques cents moins cher qu'un autre. Quand je suis content du service, je trouve que c'est important.* » (R1, 2020).
- 2) Le propriétaire pour le Restaurant 1 devient un acteur important étant donné, qu'il est envisagé de changer de lieux toutes les 2-3 éditions (« *le concept de l'éphémère et changer de place tous les 2 ans -3 ans (je pense 2 ans c'est bien), et faire découvrir des nouveaux bâtiments, des nouvelles ambiances, ça a un côté sympa aussi.* » (R1, 2020))

Pour R2, la commune joue un rôle, en plus d'être une ressource, de partenaire clé. Elle est demandeuse de ce genre de proposition de concept sur leur territoire et c'est également elle

⁴⁷ Section 2.1.6 de la Revue de la Littérature

⁴⁸ Section 2.1.7 de la Revue de la Littérature

qui octroie les autorisations d'exploitation (« *Comme il n'y a pas eu d'apéros cette année avec le COVID, le bourgmestre nous a demandé d'ouvrir cet été.* » (R2, 2020)).

La structure de coûts :

L'objectif de cette composante est de pouvoir énumérer tous les coûts inhérents au projet. Cela permet d'avoir une vision plus globale des coûts dégagés (Benabdallah, Hannas & Boiteux, 2016)⁴⁹. On peut parler de coûts fixes (frais comptables et de gestion, loyer, location de matériel) et de coûts variables (personnel, charges directes telles que le gaz et l'électricité, frais de communication, décoration, frais de stockage et marchandises invendues). La volonté, d'une enseigne éphémère, est de minimiser ses coûts étant donné la période réduite d'exploitation.

Pour le Restaurant 2, il n'y a donc pas de loyer à payer mais une autorisation à recevoir de la commune et des pompiers (« *Pour le passage des pompiers nous avons dû régler X€, cette année X€, car ils ne sont pas venus suite à l'envoi de notre plan de sécurité.* » (R2, 2020)). Cet établissement a également fait le choix de concevoir lui-même son mobilier (« *Comme chaque année nous avons un mois de creux, F. a pu construire les tables, les chaises.* » (R2, 2020)) et donc de n'avoir à payer que les matières premières.

Les flux de revenus :

Le flux de revenus est organisé comme la structure de coûts. Sa réflexion tourne également autour d'une vision plus globale afin de comprendre les mécanismes comptables des rentrées financières⁵⁰. Les sources de revenus sont uniquement liées à la vente de biens de consommation, comme les plats et les boissons proposés par les établissements. R1 estime qu'il « *est dans des prix très corrects par rapport à la qualité des produits qu'on offre* » mais « *c'est aux gens qu'il faut le demander* ». (R1, 2020)

R2 se distingue par la vente, à prix coûtant (« *C'était plus un échange. Maintenant ça nous a remboursé la matière première.* » (R2, 2020)), du mobilier pour limiter ses frais, mais aussi par ses activités clés (service de plat à emporter ou de location de matériel) différentes du Restaurant 1.

⁴⁹ Section 2.1.8 de la Revue de la Littérature

⁵⁰ Section 2.1.9 de la Revue de la Littérature

Annexe 8 – Informations complémentaires sur les habitudes de fréquentation en restaurant des consommateurs interrogés

Les fréquences des sorties au restaurant :

Comme question de mise en jambe, nous avons demandé à nos répondants leur fréquence de sorties en restaurant. Ces dernières varient entre « *une fois par semaine* » (C1, 2020 ; C4, 2020) et « *une fois tous les trois mois* » (C3, 2020). Les autres intervenants vont majoritairement entre « *une à deux fois par mois* » (C2, 2020). C'est le cas aussi pour C5, C6, C7, C8 et C9. Hormis pour les consommateurs 1 et 4 qui parlent en « *semaine* » (« *Alors, quand on est juste à deux, c'est une fois par semaine* » (C1, 2020)), les autres rapportent leur fréquence en « *mois* ».

Les motivations à sortir au restaurant :

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux motivations conduisant les interviewés à aller au restaurant. Nous pouvons séparer le cadre professionnel du cadre privé.

- 1) C'est cette dernière qui est citée en exemple spontanément. Plusieurs raisons peuvent motiver les sorties au restaurant.
 - La première concernant les sorties en famille « *pour les occasions style anniversaires, ou quand il y a quelque chose à fêter. Genre la réussite d'un cursus ou un événement, un événement quelconque* » (C2, 2020). Cette raison, énoncée aussi par C1, C4, C6 et C8, n'est pas le cas pour tous les autres consommateurs. C3 et C5 en sont des illustrations. « *Quand on fait des trucs en famille, c'est plutôt à la maison* » (C5, 2020).
 - Par ailleurs, il est important de relever que certains consommateurs profitent de l'occasion d'aller au restaurant pour se retrouver avec sa conjointe ou son conjoint (« *Deux fois sur trois, on ne va que nous deux* » (C9, 2020). Non assimilées aux sorties familiales, cela permet à certaines et certains « *de vraiment de se retrouver sans gestion d'enfants à devoir faire* » (C1, 2020). L'idée est vraiment de « *manger un petit bout tranquille* » (C3, 2020)
 - C1 va même plus loin, et cette motivation est également énumérée par le Consommateur 7, en parlant du fait de ne pas devoir cuisiner.
 - L'autre principale raison des sorties au restaurant est de pouvoir y être accompagné d'amis. Par exemple, pour C6 : « *Si je suis seule chez moi, j'aurai plus envie d'aller*

au restaurant avec des amis ». Dans ce cadre, elle profite également d'aller manger un bout après son badminton avec son papa (C6, 2020).

Bien que certains affirment qu'il « *ne faut pas spécialement une occasion* » (C1, 2020), implicitement, il existe de nombreuses raisons pour aller au restaurant. Que ce soit familiale, pour s'extirper de son quotidien, voir des amis ou ne pas cuisiner et gérer les enfants, les consommateurs vont au restaurant « *juste pour se faire plaisir* » (C2, 2020).

« Mon but premier, d'aller dans un restaurant, n'est pas manger, n'est pas me nourrir. C'est de passer un moment, alors, oui c'est important ce qu'on a dans l'assiette. Mais je choisis mon restaurant en fonction du moment que j'ai envie de passer. Et oui, ça m'arrive d'y aller avec des amis. « Bon allez, on organise, on va aller au restaurant. » (Consommateur 3, 2020)

- 2) Dans un autre contexte, celui du travail, certains consommateurs sont amenés à aller au restaurant. C5, C6, C7, C8 et C9 mangent à l'extérieur avec des collègues ou des clients mais toujours dans un environnement professionnel (C9, 2020)). A l'inverse, C1 et C4 se rendent « *rarement au resto* » (C4, 2020) avec des collègues. Elles assimilent cela plutôt à des repas d'équipe.

« Je ne vais pas au travail pour le restaurant, c'est du travail encore quelque part » (Consommateur 9, 2020)

La temporalité des sorties au restaurant :

Instinctivement liées aux raisons qui amènent à se rendre au restaurant, la période de fréquentation est un facteur important dans le comportement du consommateur :

- Une préférence pour les périodes chaudes favorise les envies d'aller au restaurant (« *L'été, c'est surtout, pour être en terrasse tranquille* » (C1, 2020)). Cette attirance commune pour profiter de l'extérieur est souvent associée à la saison estivale.
- A l'inverse, « *l'hiver, c'est le côté cocoon et la chaleur de se retrouver dans un endroit un peu plus confiné* » (C1, 2020). Bien que pour C5, « *les périodes où on fait énormément des grosses bouffes style Noël, nouvel an, ce genre de périodes, ce n'est pas les périodes propices pour aller au resto* » (C5, 2020), il a « *quand même l'impression que, en hiver c'est quand même un chouette moment de retrouvailles, notamment avec des amis* ».

Malgré la distinction relevée entre ces deux saisons, les répondants semblent, la plupart du temps, indifférents à la période de fréquentation. « *Il n'y a pas nécessairement de périodes auxquelles je vais plus souvent* » (C2, 2020).

A la question de savoir si les consommateurs interviewés préfèrent aller la semaine ou le week-end, ainsi que le midi ou le soir, les avis peuvent diverger ;

- Une constatation, partagée par C1, C5, C7, C8 et C9, semble tendre vers l'envie d'aller en week-end (C9 parle même de « *week-end élargi, donc du jeudi soir jusqu'au dimanche* » (C9, 2020)). Alors que pour le Consommateur 2 (et envisagé par C3 (« *Maintenant, si on était pensionné, je crois qu'on irait facilement un mardi soir* » (C3, 2020)), « *en semaine, il y a moins de gens, c'est plus intéressant* » (C2, 2020).
- La plupart des intervenants vont le soir au restaurant. « *Après, dans des snacks, sandwicheries, restos de pâte, sushis ou quoi, alors j'irai plus facilement le midi.* » (C4, 2020).

A noter que pour C6, « *la seule préférence que j'ai est plus au niveau de, si c'est le weekend, je préfère y aller le midi, car ça me laisse plus le temps de profiter que le soir* » (C6, 2020).

- Les tendances de nos répondants affirment que dans le cadre professionnel, cela se déroule, en général, la semaine et sur le temps de midi. « *Professionnellement, c'est en semaine. (...) Avec le boulot, c'est toujours le midi* » (C9, 2020)).

Influence dans le choix du restaurant :

Après avoir parcouru leurs habitudes temporelles de fréquentation, nous nous sommes intéressés à comprendre les mécanismes qui influencent le choix d'un établissement par rapport à un autre. Ainsi, nos entretiens nous ont amené à discuter de la personne qui effectue le choix. Le rôle de décideur varie d'une personne à l'autre.

- Certains s'affirment distinctement comme la personne décisionnaire quand ils vont au restaurant en couple (C1, C2). (« *C'est moi. (...) Je suis préposée resto quand, en tout cas, on va à deux* » (C1, 2020). D'autres distinguent « une envie précise » (C5, 2020) qui peuvent précipiter une sortie au restaurant (« *On va aller spécifiquement pour ce dont on a vraiment envie* » (C4, 2020)). Pour effectuer le choix, les consommateurs se renseignent sur internet (« *Internet Mind* » (C3, 2020)), suivant les recommandations de proches et d'amis (« *C'est souvent du bouche à oreille alors qui fonctionne.* » (C1, 2020)), ou encore parcourent des sites/livres de partage d'expériences comme « *TripAdvisors* » (C2, 2020).

- Dans le cas où un proche organise une sortie restaurant, c'est souvent cette personne-là qui décide de l'adresse (« *Soit par qui je suis invité* » (C2, 2020) ; « *En général, ce sont mes parents qui choisissent le restaurant lorsque nous allons en famille* » (C8, 2020)).
- Il y a également des discussions qui sont organisées pour effectuer le choix d'un « *commun accord* » (C8, 2020). Pour le Consommateur 3 : « *ça s'organise pour la date, pour le lieu (...) forcément, ça a un coût financier. Il faut que les amis soient... enfin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et veuille bien mettre ce budget-là* »
- D'autres interactions extérieures peuvent influencer le choix d'aller au restaurant. L'envie peut être générée par des publicités sur les « *réseaux sociaux* » (C1, 2020) (« *il n'y a rien à faire, tu vois toujours les trucs un peu sponsorisés* » (C1, 2020)), par « *des choses dans la presse* » (C9, 2020) ou encore par les échos « *on a entendu parler d'un bon restaurant* » (C6, 2020).

Lorsque la personne, qui influence ou qui est influencée par la volonté d'aller au restaurant, manque d'inspiration, elle semble se diriger naturellement vers ses habitudes.

« *Ou bien classique ; j'ai 2 ou 3 restos où je vais quand même assez souvent quand je n'ai pas d'idées, je choisis un de ces trois restaurants-là* » (Consommateur 2, 2020)

La durée et la distance parcourue pour aller au restaurant :

Par la suite, nous nous sommes intéressés à la durée et la distance parcourue pour se rendre dans un établissement. Les intervenants semblent préférer discuter en temps de trajet plutôt qu'en kilomètres effectués (« *Je ne fais pas attention à la distance, seulement au temps.* » (C6, 2020)). Nous pouvons entrevoir que les répondants sont prêts à faire « *jusqu'à une demi-heure de route* » (C9, 2020) mais que généralement cela tourne à « *en moyenne vingt minutes* » (C7, 2020). Pour la consommatrice 4, l'accessibilité parking est primordiale (« *Dans le sens où, si je vais à Bruxelles, je n'ai pas envie de mettre une demi-heure pour arriver à Bruxelles, puis trouver un parking pendant des heures ou devoir me parquer et prendre un métro.* » (C4, 2020)).

Dans le cas d'occasions exceptionnelles ou recommandées (« *vraiment une expérience culinaire* » (C5, 2020)) ou pour voir un groupe d'amis issus d'une autre région (C6, 2020), certains sont prêts à effectuer « *jusqu'à quarante-cinq minutes de route* » (C2, 2020) voir plus loin pour d'autres. Mais dans ce cas, C6 profitera de l'occasion « *à passer plus de temps dans la région, afin de voir ce que je peux faire comme activité autour* » (C6, 2020).

A noter que la consommation d'alcool peut influencer la distance par rapport à l'établissement. Le consommateur 3 préférera la proximité (« *Le moins loin possible (...) dans l'optique où si je bois un verre* » (C3, 2020)).

Leur sensibilité au prix :

Enfin, nous avons sollicité nos intervenants sur leur sensibilité au prix. En général, les consommateurs interviewés réfléchissent en fonction de leur situation personnelle et familiale.

En ce sens, les parents qui vont avec leurs enfants vont être plus attentifs (« *Avec les enfants, on va quand même faire attention aux menus et on regarde que les prix soient quand même abordables* » (C1, 2020), mais sont plus laxistes quand ils ne vont qu'à deux (« *on profite* » (C1, 2020)). A l'inverse, les jeunes travailleurs sont plus regardants et donc les budgets tournent « *autour des 30€ avec la boisson* » (C4, 2020), voire aux environs de « *30€ à 40€* » (C7, 2020) par personne.

« *Ça fait partie de l'appréciation de ce qu'on prend. (...) ça nous arrive de choisir un restaurant pour aller manger quelque chose de tout-à-fait particulier pour lequel on serait prêt à mettre plus cher. Mais ce ne sera pas courant.* » (Consommateur 9, 2020)