

L'EXPERIENCE OMNICANAL EST-ELLE TOUJOURS CREATRICE DE VALEUR POUR LE CLIENT ? UNE
ANALYSE LONGITUDINALE DE LA VALEUR PERÇUE D'UNE OFFRE DIGITALE DANS LE SECTEUR DE
LA PRESSE

Résumé : La littérature académique en marketing souligne les nombreux intérêts des expériences omnicanal supposées créatrices de valeur pour les entreprises et pour les clients lors des phases de recherche d'information et d'achat. Par contraste, ce papier examine le caractère potentiellement complexe de ces expériences omnicanal en phase d'usage lorsque le client adopte un nouveau *device* et lorsque le *device* adopté est similaire à ceux déjà utilisés. Ces hypothèses sont testées en mobilisant une étude longitudinale réalisée auprès de 705 lecteurs d'un titre de presse. Les résultats conduisent à souligner principalement l'effet négatif de la similarité des *devices* ajoutés sur la valeur perçue d'une expérience omnicanal. Ce résultat invite les managers à accompagner les consommateurs au cours de ces expériences omnicanal en clarifiant l'utilité des nouveaux *devices* proposés.

Mots clefs : Omnicanal ; expérience ; valeur perçue ; bénéfices ; coûts ; presse

IS OMNICHANNEL EXPERIENCE ALWAYS CREATING VALUE FOR THE CUSTOMER? A
LONGITUDINAL STUDY OF THE PERCEIVED VALUE OF A DIGITAL OFFER IN THE PRINT SECTOR

Abstract: The academic literature in marketing highlights many issues of omnichannel experiences that are supposed to create value for firms and customers during the information search and purchasing phases. In contrast, this paper examines the potentially complex nature of these omnichannel experiences during the usage stage when the customer adopts a new device and when the adopted device is similar to those already used. These hypotheses are tested by a longitudinal study carried out among 705 readers of a newspaper. The results mainly demonstrate the negative effect of the similarity of the devices added on the perceived value of an omnichannel experience. This result invites managers to support consumers during these omnichannel experiences by clarifying the usefulness of the new devices offered.

Keywords: Omnicanal; experience; perceived value; benefices; sacrifices; print

Introduction

Les stratégies omnicanal suscitent un engouement croissant de la part des managers et apparaissent comme susceptibles de créer des expériences valorisantes grâce à la fluidité du parcours client, aux avantages respectifs des canaux, à leur complémentarité et aux effets de synergies (Avery et al., 2012 ; Xu et al., 2014 ; Verhoef et al., 2015). L'intégration de l'ensemble des canaux d'accès et/ou de diffusion de l'offre semble ainsi revêtir un rôle essentiel en matière de proposition de valeur client (Wallace et al., 2004 ; Seck et Philippe, 2013).

Si la littérature académique abonde globalement en ce sens, les résultats obtenus n'apportent qu'une vision partielle de l'expérience omnicanal. En premier lieu, la majorité des travaux s'est intéressée à un couplage canaux physiques/canaux dématérialisés, permettant ainsi de bénéficier des avantages des différents canaux (Dholakia et al., 2005 ; Seck et Philippe, 2013). Or, l'accumulation accrue de canaux uniquement digitaux et mobiles peut venir complexifier le parcours client (Lemon et Verhoef, 2016), augmenter les coûts de changement liés à l'adoption d'un nouveau canal numérique (Kemplerer, 1995) et/ou n'apporter qu'une valeur dérisoire à chaque ajout de canal en raison de la similarité de leurs caractéristiques (Deleersnyder et al., 2002). Par ailleurs, les problématiques traitées se limitent au processus de choix de canaux, à l'analyse de la migration et aux effets de substituabilité/complémentarité entre les canaux en phase de recherche d'information et d'achat (Dholakia et al., 2005, 2010 ; Lemon et Verhoef, 2016). Pourtant, pour certains produits dont le contenu peut être digitalisé - à l'instar de l'édition, du jeu vidéo, de la musique ou de la presse - l'expérience client se poursuit en phase post-achat. Or, la question des effets de l'expérience omnicanal lors de cette phase se révèle moins explorée alors qu'elle est centrale dans un contexte de consommation accrue des offres numériques (Seck et Philippe, 2013 ; Xu et al., 2014). Enfin, les analyses proposées ne sont menées qu'à un moment ponctuel de l'expérience client. Or, celle-ci est dynamique et les individus peuvent afficher des préférences et usages différents de canaux durant leurs interactions avec l'offre et/ou l'entreprise (Avery et al., 2012 ; Lemon et Verhoef, 2016).

L'objectif de cette recherche vise ainsi à mieux appréhender l'expérience omnicanal dans le cadre de l'accumulation de canaux numériques en phase de consommation d'une offre digitale. En mobilisant une approche par la valeur perçue dans une perspective longitudinale, il s'agit de s'interroger sur les effets, dans le temps, de l'accumulation de canaux sur les bénéfices et sacrifices perçus associés à l'offre, et son impact sur la fidélité client. Le secteur de la presse écrite est retenu comme terrain d'application compte tenu des enjeux liés à la transformation digitale des accès et des contenus qui a fait émerger, au sein de ce secteur, une véritable expérience omnicanal en phase d'usage (Xu et al., 2014).

Dans la suite de l'article, le potentiel de création de valeur des expériences omnicanal est mis en perspective et rediscuté puis les hypothèses de recherche sont définies. Une fois les modalités méthodologiques exposées, les résultats sont ensuite détaillés. Enfin, les principaux apports sont discutés et les limites, donnant lieu à plusieurs voies de recherche, sont évoquées.

Revue de littérature

L'expérience omnicanal : une expérience créatrice de valeur. La combinaison de canaux (physiques et/ou virtuels) apparaît comme la stratégie de distribution la plus fréquemment adoptée par les acteurs économiques (Lemon et Verhoef, 2016). Cette stratégie d'ajouts de canaux - c'est à dire des points de contact (medium, *touchpoint*, *devices*) grâce auxquels une entreprise et un client interagissent (Neslin et al., 2006) - a été qualifiée tour à tour de stratégie multi-, cross- et omnicanal en fonction de la gestion plus ou moins intégrée des canaux (Beck et Riegl, 2015 ; Huré et al., 2017). La stratégie omnicanal constitue l'approche la plus aboutie de gestion des canaux avec pour objectif de délivrer des expériences positives tout au long du parcours client - c'est à dire lors des phases de pré-achat (recherche d'information), d'achat (choix) et de post-achat (usage) - afin d'accroître la valeur de l'offre pour le client et de maximiser la valeur client pour l'entreprise (Lemon et Verhoef, 2016). Si ces stratégies omnicanal suscitent l'enthousiasme des praticiens (Beck et Riegl, 2015), la plupart des travaux académiques soulignent également l'intérêt de ces approches pour les entreprises et les clients. Cette thèse se fonde sur un principe de synergie entre les canaux, ces stratégies omnicanal permettant de combiner les bénéfices des différents canaux afin de proposer des expériences à forte valeur ajoutée pour les clients (Xu et al., 2014 ; Verhoef et al., 2015). Par exemple, un *device* mobile (téléphone, tablette) peut être source de création de valeur par contraste avec des *devices* non ou faiblement mobiles (ordinateurs fixes, ordinateurs portables) compte tenu de caractéristiques sensiblement différentes telles que la taille, la portabilité et l'ubiquité (de Haan et al., 2018). Plusieurs études ont pu, ainsi, identifier les usages de *devices* mobiles qui apparaissent comme différents des usages de *devices* non ou faiblement mobiles (Cui et Roto, 2008 ; Lee et al., 2005 ; Rapp et al., 2015). Dans ce contexte, l'expérience omnicanal est associée à l'idée d'une expérience consistante et sans couture c'est à dire à la fois homogène et sans friction ou rupture entre les différents canaux (Verhoef et al., 2015 ; Huré et al., 2017). Pour les entreprises, en complément d'une meilleure rentabilité liée au développement d'expériences multicanal (Kumar et Venkatesan, 2005 ; Venkatesan et al., 2007), la mise en place d'une stratégie omnicanal doit permettre d'être plus efficient en générant des propositions de valeur adéquates et doit permettre d'atteindre les clients appropriés à un coût plus faible (Grewal et al., 2017 ; Yrjöla et al., 2018). Du point de vue du client, de nombreux bénéfices ou avantages sont associés à ces expériences omnicanal : des services plus performants, des offres plus accessibles ou encore des expériences à la fois plus efficaces et plus plaisantes (Carlson et al., 2015 ; Wagner et al., 2018). En conséquence, les expériences omnicanal sont supposées être génératrices d'une plus forte satisfaction et d'une plus grande fidélité du client à l'égard de la marque (Kumar et Reinartz, 2016).

L'ambivalence de l'expérience omnicanal en situation d'usage. Si les expériences omnicanal apparaissent comme potentiellement créatrices de valeur, elles restent toutefois complexes à mettre en place et difficiles à manager du point de vue des entreprises. Plusieurs travaux amènent à relativiser l'impact positif de ce type de stratégie pour les entreprises. Kushwaha et Shankar (2013) démontrent ainsi que les clients mobilisant plusieurs canaux ne constituent pas nécessairement le segment le plus profitable pour les entreprises. Selon la nature de la catégorie de produit et le risque perçu associé au produit, les clients mobilisant un seul canal peuvent être plus profitables. Cambra-Fierro et al. (2016) prolongent cette réflexion en l'appliquant à des services et montrent que les clients sont plus ou moins profitables selon la nature des canaux utilisés (à faible ou à forte marge) et les interactions générées par l'utilisation des canaux. Si les stratégies omnicanal ne sont pas systématiquement créatrices de valeur pour les entreprises, il convient également de s'interroger sur cette création de valeur du point de vue du client. En effet, comme le soulignent Kannan et Li (2017), l'expérience client est susceptible d'être profondément modifiée dans un contexte d'utilisation d'une myriade de nouveaux *devices*. Des études démontrent que l'utilité associée aux

différents canaux diffère selon l'étape du parcours d'achat et les caractéristiques clients (Konus et al., 2008 ; De Keyser et al., 2015). Ces travaux conduisent à souligner que la création de valeur n'est pas systématique en contexte omnicanal. Toutefois, ces travaux se sont principalement centrés sur la question du choix entre les différents *devices* lors des phases pré-achat et achat. En reprenant l'ensemble du parcours client (Lemon et Verhoef, 2016), la phase d'usage apparaît comme peu explorée (Oppewal et al., 2013 ; Xu et al., 2014 ; De Keyser et al., 2015). En effet, le produit une fois acheté est utilisé par le client sans qu'il ne nécessite nécessairement de prolonger l'expérience omnicanal avec la marque – en dehors d'un recours au service après-vente (De Keyser et al., 2015). Toutefois, pour certains produits dont le contenu peut être digitalisé – à l'instar de l'édition, du jeu vidéo, de la musique ou de la presse – l'expérience omnicanal va se prolonger au-delà de la phase d'achat, le produit étant lui-même susceptible d'être consommé dans un contexte omnicanal. Pour ce type de produit, la phase d'usage apparaît alors comme une étape centrale dans le parcours client (Lemon et Verhoef, 2016) : 1 – elle est temporellement étendue en couvrant l'ensemble de l'expérience post-achat qui dans les faits se compose d'une multiplicité de micro-expériences successives de nature différente entre le client et l'offre, 2 – le produit consommé y joue en conséquence un rôle décisif, 3 – le client est susceptible de combiner les multiples *devices* à sa disposition au cours de son expérience de consommation du produit, 4 – l'utilité retirée de la phase d'usage est un déclencheur potentiel d'un comportement de fidélité du client (Court et al., 2009). Pour ces produits au contenu digitalisé, cette phase d'usage apparaît donc à la fois comme décisive dans le parcours client et comme potentiellement complexe compte tenu de son étendue, de la multiplicité des expériences qu'elle peut couvrir et de la possibilité pour le client d'utiliser une myriade de *devices*. Dans ce contexte, la question de la création de valeur pour le client mérite d'être examinée.

Modélisation et hypothèses. La valeur perçue peut être définie comme la valeur nette des bénéfices perçus par le client associés à une offre compte tenu des coûts ou des sacrifices qu'il est prêt à accepter pour satisfaire ses besoins (Zeithaml, 1988). Elle est l'agrégation des bénéfices que le client recherche et expérimente et des conséquences non désirées (Kumar et Reinartz, 2016). Pour que le client perçoive une valeur positive, les bénéfices perçus doivent surpasser les sacrifices perçus. Si c'est le cas et que le client associe l'offre perçue à une valeur forte et positive, la fidélité du client est alors susceptible de s'accroître (annexe 1). Ce modèle présente plusieurs intérêts afin d'appréhender l'expérience omnicanal lors de la phase d'usage. Tout d'abord, la valeur perçue est un jugement d'évaluation qui peut être utilisé tout au long du parcours client. Si la valeur perçue a pu être mobilisée lors des phases de pré-achat et d'achat, elle est également mobilisable lors de la phase d'usage. Par ailleurs, cette dernière étape du parcours client étant dans les faits composée d'une multitude d'expériences entre le client et le produit, la valeur perçue apparaît comme un concept adéquat puisqu'elle est le résultat d'interactions avec une classe d'objets (Holbrook, 1999). Enfin, le modèle de la valeur en mobilisant bénéfices et sacrifices perçus offre la possibilité d'apprécier les effets positifs et/ou négatifs liés à l'expérience omnicanal (Kumar et Reinartz, 2016).

En appliquant ce modèle au cas d'une expérience omnicanal, la littérature amène à considérer que l'utilisation conjointe de différents *devices* va accroître la valeur perçue de l'offre en situation d'usage. En effet, fondé sur le principe de synergie et de complémentarité des bénéfices des différents *devices* mobilisés (Xu et al., 2014 ; Verhoef et al., 2015), leur mobilisation conjointe devrait accroître les bénéfices associés à la consommation de l'offre, la valeur perçue qui en découle et donc la fidélité des clients. Toutefois, cette hypothèse de création de valeur mérite d'être ré-examinée. Tout d'abord, lors de la phase d'adoption, l'utilisation d'un nouveau *device* est susceptible d'être coûteux – en temps, en énergie – pour le client sans qu'il perçoive, par ailleurs, de bénéfice additionnel important (Kemplerer,

1995 ; Meuter et al., 2005 ; Venkatesh et Bala, 2008). Ces effets sont toutefois susceptibles de se dissiper une fois la phase d'adoption passée (Venkatesh et al. 2012). Un usage répété peut permettre au consommateur de développer des usages spécifiques pour chacun des *devices* mobilisés. L'utilité perçue associée à chacun des *devices* dans le cadre de son expérience omnicanal est alors susceptible de s'accroître. Comme le démontrent Avery et al. (2012), des effets de complémentarité entre canaux apparaissent à long terme car certains bénéfices associés à l'utilisation des différents *devices* ne sont pas immédiatement évidents pour le client. C'est l'expérience répétée de leur utilisation qui rendra les bénéfices apparents pour le consommateur. Ces différentes réflexions conduisent donc à proposer l'hypothèse suivante :

H1 : Dans le cadre d'une expérience omnicanal, l'adoption d'un *device* additionnel va affecter négativement la valeur perçue de l'offre et la fidélité du client à court terme, cet effet se dissipant sur le long terme.

La question du type de *devices* adoptés est également susceptible d'altérer la valeur perçue d'une expérience omnicanal. En effet, certains travaux ont souligné que tous les *devices* mobilisés dans les expériences omnicanal – lors des phases de pré-achat et d'achat – ne sont pas systématiquement créateur de valeur (Konus et al., 2008 ; De Keyser et al., 2015). En particulier, l'utilité perçue d'un nouveau *device* peut apparaître comme marginale en raison d'une similarité jugée trop forte avec les autres canaux proposés. Un tel constat peut être envisagé dans le cadre de l'accumulation de canaux mobiles (téléphone mobile et tablette) en raison de la similarité de leurs bénéfices. Ces canaux mobiles offrent des bénéfices identiques en termes de flexibilité en pouvant être utilisés par les consommateurs dans n'importe quel lieu (flexibilité spatiale) et à n'importe quel moment (flexibilité temporelle). En situation d'usage, la mobilisation de *devices* similaires peut être ambiguë, le client étant susceptible de les superposer sans percevoir d'effets de synergie (absence de bénéfice additionnel). Dans certains cas, il est même possible que le client puisse percevoir l'émergence de conséquences non désirées. En effet, cette multiplication des accès peut amener à expérimenter une surcharge informationnelle croissante, génératrice de dysfonctionnement (Lemon et Verhoef, 2016). L'expérience omnicanal apparaît alors comme complexe pour le client et l'ajout de *devices* similaires peut être source de destruction de valeur. L'hypothèse suivante est donc proposée :

H2 : Dans le cadre d'une expérience omnicanal, l'utilisation d'un *device* additionnel – dont les caractéristiques sont similaires à celles de *devices* déjà mobilisés – va affecter négativement la valeur perçue de l'offre et la fidélité du client.

Méthodologie

Contexte d'étude et collecte de données. Une enquête en ligne a été réalisée auprès d'un échantillon de lecteurs d'un titre de presse, Le Monde, *via* leur panel propriétaire de 4 500 lecteurs. Ce terrain a été retenu pour trois raisons : 1 – des enjeux managériaux considérables dans ce secteur en lien avec la transformation digitale des accès et des contenus qui a conduit à faire émerger une expérience omnicanal lors de la phase d'usage (Xu et al., 2014), 2 – la déclinaison du titre de presse en format digital et l'accessibilité de son contenu sur différents *devices* fixe (ordinateur) ou mobiles (smartphone et tablette), 3 – la possibilité *via* le panel propriétaire de pouvoir réinterroger les mêmes individus. Les 4 500 lecteurs du panel ont été interrogés à deux reprises et à 12 mois d'intervalle uniquement sur la version digitale du titre de presse. Introduire le format *print* du journal aurait conduit à demander au lecteur d'évaluer une offre au contenu non strictement identique (Koukova et al., 2008). L'échantillon final de cette recherche est composé de 705 répondants qui ont répondu aux deux vagues d'enquête.

Le numéro de panéliste a permis d'appareiller les données associées à ces deux vagues d'enquête.

Mesures. Deux types de variables ont été mesurées de manière identique lors des deux vagues d'enquête. Un premier ensemble de variables a permis de décrire les comportements des lecteurs. La mobilisation d'indicateurs d'utilisation des différents *devices* a permis d'identifier pour chaque lecteur interrogé et pour chaque vague d'enquête le nombre de *devices* utilisés pour lire le titre de presse dans sa version digitale ainsi que la nature des *devices* utilisés. A l'instar de de Haan et al. (2018), l'ordinateur (fixe ou portable) est considéré dans cette étude comme un *device* fixe tandis que la tablette et le smartphone sont considérés comme des *devices* mobiles. Un second groupe de variables a permis d'appréhender les concepts du modèle testé. L'expérience en contexte omnicanal étant une expérience avec un produit ou une marque plutôt qu'une expérience avec un canal (von Briel, 2018), les concepts mesurés se rapportent à l'offre c'est à dire au titre de presse dans sa version digitale. Une mesure en 9 items a été mobilisée pour appréhender les bénéfices fonctionnels, émotionnels et sociaux associés à l'offre consommée (Sweeney et Soutar, 2001 ; Walsh et al., 2014). Ces bénéfices ont déjà été identifiés dans un contexte omnicanal (Huré et al. 2107). Les bénéfices étant un construit hiérarchique (Wetzels et al., 2009), ils seront traités comme un construit de second ordre. Une seconde mesure en trois items a permis d'appréhender les sacrifices non monétaires (coûts psychiques et temporels) associés à l'offre consommée (Mukherjee et Hoyer, 2001 ; Kleijnen et al., 2007). Les sacrifices monétaires n'ont pas été intégrés dans la mesure où il s'agit d'apprécier l'expérience omnicanal sur l'ensemble de la phase post-achat. Une troisième mesure en trois items a permis de mesurer la valeur globale retirée de l'expérience omnicanal (Dodds et al., 1991 ; Leroi-Werelds et al., 2014). Enfin, trois items ont été utilisés pour mesurer la dimension attitudinale de la fidélité envers le titre de presse (Zeithaml et al., 1996) (annexe 2).

Structure de l'échantillon. La représentativité de l'échantillon des 705 individus a été vérifiée en comparant les caractéristiques sociodémographiques des répondants avec celles des lecteurs du panel du titre de presse. La mobilisation des indicateurs d'utilisation et de fréquence d'utilisation des *devices* sur chaque période d'enquête a permis d'identifier cinq sous-groupes composant l'échantillon (annexe 3). En se référant aux seuils de fréquentation mobilisés au sein du secteur¹, un lecteur est considéré comme utilisateur du *device* dès lors qu'il le mobilise une fois par mois. Trois groupes d'individus (Gr. 1, 2 et 3) présentent des comportements stables en mobilisant des *devices* identiques en nombre et en nature entre les deux vagues d'enquête. Deux autres groupes d'individus (Gr. 4 et 5) ont modifié leur comportement en introduisant en t_1 un nouveau *device* mobile au(x) *device(s)* déjà mobilisé(s) en t_0 .

Résultats

La première étape des traitements a conduit à vérifier la fiabilité et les validités convergente et discriminante pour les différents construits utilisés (bénéfices², sacrifices non monétaires, valeur globale perçue et fidélité), pour chaque groupe en t_0 et t_1 (annexe 4). La deuxième étape des analyses a permis de tester l'ensemble des liens de causalité du modèle de valeur pour chaque groupe de lecteurs identifié et sur les deux périodes de temps (t_0 et t_1). La dernière étape de l'analyse a pour but de vérifier et de comparer les niveaux de valeur perçue

¹ Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias, <https://www.acpm.fr>

² Les corrélations entre les facteurs de premier ordre – bénéfices fonctionnels, émotionnels et sociaux – confirment la présence possible d'un facteur de second ordre. En conséquence, un facteur de second ordre a été mobilisé.

d'une offre selon les comportements d'adoption et d'utilisation des *devices* (annexe 5). La méthode PLS-PM spécifiquement adaptée par Roemer (2016) afin de traiter les données longitudinales a été privilégiée (Hult et al., 2018).

Dans l'échantillon, deux groupes de lecteurs (Gr.2 et Gr. 4) mobilisent deux *devices* (fixe et mobile), un des deux groupes (Gr.4) ayant adopté le *device* mobile entre t_0 et t_1 . Pour le groupe de lecteurs qui a adopté un *device* mobile en plus du *device* fixe entre t_0 et t_1 (Gr.4), les analyses conduisent à souligner une diminution significative de l'impact des sacrifices perçus sur la valeur globale perçue ($\beta_{t_0} = -0,177$, $p < 0,05$ et $\beta_{t_1} = -0,005$, n.s ; $\Delta\beta = -0,172$). Dès lors, l'impact de la valeur globale perçue sur la fidélité augmente significativement entre t_0 et t_1 ($\beta_{t_0} = 0,146$, $p < 0,05$ et $\beta_{t_1} = 0,394$, $p < 0,01$; $\Delta\beta = -0,248$). Ce résultat est, en partie, convergent avec le groupe de lecteurs mobilisant deux *devices* (fixe et mobile) en t_0 et en t_1 (Gr. 2). On peut ainsi noter une diminution de l'influence négative des sacrifices perçus sur la valeur globale perçue et de son niveau de significativité ($\beta_{t_0} = -0,104$, $p < 0,05$ et $\beta_{t_1} = -0,059$, n.s.) même si l'ampleur de cette diminution entre t_0 et t_1 ($\Delta\beta = -0,045$) n'est pas significative. Ainsi, l'ajout d'un *device* mobile, en plus du *device* fixe, vient accroître la valeur perçue en réduisant les sacrifices perçus associés à la consommation de l'offre (Gr.4). Cet effet est également identifié pour les lecteurs utilisant les deux *devices* sur les deux périodes (Gr.2). Ce résultat conduit à souligner l'existence d'un effet de complémentarité entre canaux tel qu'il a déjà pu être identifié dans la littérature (Xu et al., 2014 ; Verhoef et al., 2015), la combinaison d'un *device* fixe et d'un *device* mobile permettant d'améliorer l'expérience de consommation du lecteur. Toutefois, ces résultats ne conduisent pas à mettre à jour de difficultés d'adoption puisque l'introduction d'un *device* mobile n'a pas généré, à court terme, chez les lecteurs une dégradation significative de la valeur perçue (Gr.2).

Parallèlement, dans l'échantillon, deux groupes de lecteurs (Gr.3 et Gr. 5) mobilisent trois *devices* (un *device* fixe et deux *devices* mobiles), un des deux groupes (Gr.5) ayant adopté un second *device* mobile entre t_0 et t_1 . Pour le groupe de lecteurs qui a adopté un *device* mobile en t_1 en plus de ses *devices* fixe et mobile en t_0 (Gr.5), les analyses conduisent à souligner une augmentation significative de l'impact des sacrifices perçus sur la valeur globale perçue ($\beta_{t_0} = -0,022$, n.s et $\beta_{t_1} = -0,137$, $p < 0,05$; $\Delta\beta = +0,115$). Ainsi, pour ces lecteurs, si l'influence des sacrifices perçus sur la valeur globale perçue est non significative en t_0 , quand ils ne mobilisent qu'un *device* fixe et un *device* mobile, elle devient significative en t_1 avec l'ajout d'un second *device* mobile. En conséquence, l'influence de la valeur globale perçue sur la fidélité entre t_0 et t_1 s'amenuise fortement et significativement. Elle devient même non significative en t_1 ($\beta_{t_0} = 0,504$, $p < 0,01$ et $\beta_{t_1} = 0,097$, n.s ; $\Delta\beta = +0,407$). Ce résultat est, en partie, convergent avec le groupe de lecteurs mobilisant trois *devices* depuis t_0 (Gr. 3). En effet, pour ce groupe de lecteurs, qui mobilise trois *devices* en t_0 et en t_1 , l'impact négatif des sacrifices perçus sur la valeur globale perçue s'accroît ainsi que son niveau de significativité ($\beta_{t_0} = -0,118$, n.s. et $\beta_{t_1} = -0,138$, $p < 0,05$) même si la différence calculée entre les deux coefficients entre t_0 et t_1 ($\Delta\beta = +0,020$) n'est pas significative. Ainsi, l'ajout d'un deuxième *device* mobile vient détériorer l'expérience omnicanal en augmentant significativement l'impact négatif des sacrifices sur la valeur globale perçue et diminuant dès lors significativement l'influence de cette dernière sur la fidélité (Gr.5). Cette complexité est confirmée pour les lecteurs ayant mobilisé les trois *devices* en t_0 et en t_1 (Gr.3). Ainsi, l'adoption et l'utilisation d'un second canal mobile – proposant des bénéfices similaires au premier canal mobile déjà mobilisé – ne permet pas d'améliorer l'expérience. Elle crée, au contraire, de la complexité qui vient dégrader la valeur de l'offre et ensuite la fidélité du consommateur.

Ces résultats amènent à rejeter l'hypothèse H1 supposant une dégradation de la valeur liée à la phase d'adoption d'un nouveau *device* dans le cadre d'une expérience omnicanal.

Entre t_0 et t_1 , deux groupes de lecteurs sont en situation d'adoption récente d'un nouveau *device*. Un groupe de lecteurs (Gr. 4), ayant adopté un premier *device* mobile entre t_0 et t_1 voit son expérience s'améliorer *via* une diminution des sacrifices perçus. Un second groupe de lecteurs (Gr. 5), ayant adopté un second *device* mobile, voit son expérience se dégrader *via* une hausse des sacrifices perçus. Si ce dernier résultat est conforme à l'hypothèse 1, il est toutefois à relativiser car cette situation est identique pour le groupe de lecteurs ayant utilisé depuis t_0 un second *device* mobile (Gr. 3), les sacrifices perçus augmentant entre t_0 et t_1 . L'ajout de ce second *device* mobile n'améliore donc pas l'expérience omnicanal à la fois à court et à plus long terme. Toutefois, ces résultats amènent à accepter l'hypothèse H2 supposant une dégradation de la valeur perçue liée à l'utilisation de *devices* aux caractéristiques similaires. En effet, les groupes de lecteurs ayant mobilisé deux *devices* mobiles (Gr. 3 et 5) voient leur expérience se dégrader, le second *device* mobile ne créant pas d'utilité additionnelle et contribuant même à augmenter les sacrifices perçus. Au contraire, les groupes de lecteurs combinant un *device* fixe et un *device* mobile (Gr. 2 et 4) voient leur expérience omnicanal s'améliorer à la fois à court et à long terme, validant un effet de complémentarité entre *devices* aux caractéristiques distinctes.

Discussion

Sur le plan théorique, cette recherche propose un éclairage sur l'expérience omnicanal en situation d'usage qui reste une étape peu analysée, au contraire des phases de recherche d'information et d'achat (Lemon et Verhoef, 2016). Il s'agit pourtant d'une étape déterminante pour certaines catégories de produits non seulement achetées mais également consommées en contexte omnicanal. Par ailleurs, alors que l'expérience omnicanal est principalement appréhendée comme créatrice de valeur (Verhoef et al., 2015), cette recherche propose d'introduire une vision plus ambivalente de l'expérience omnicanal. En effet, cette dernière est susceptible d'apparaître comme complexe pour le client notamment lorsqu'il adopte un nouveau *device* similaire à d'autres *devices* déjà mobilisés. La multiplication des canaux est alors susceptible de contribuer à détériorer la valeur de l'expérience omnicanal. Pour autant, le test du modèle de la valeur perçue, à partir des données longitudinales, ne permet pas de vérifier l'existence d'un effet négatif lié à l'adoption en elle-même d'un nouveau *device* sur la valeur perçue d'une offre. Cette absence d'effet peut s'expliquer par la nature des *devices* étudiés dans cette recherche qui sont des technologies massivement mobilisées par les consommateurs (qu'il s'agisse des *devices* fixes ou mobiles). Dans ce contexte, l'hypothèse de coûts spécifiques liés à l'adoption d'un nouveau *device* dans le cadre d'une expérience omnicanal particulière n'apparaît pas comme pertinente. Par contre, l'étude conduit à valider l'effet négatif de la similarité des *devices* sur la valeur perçue de l'offre. Ainsi, une similarité trop forte des *devices* utilisés ne permet pas de générer une valeur perçue additionnelle et peut conduire à créer un effet millefeuille. Autrement dit, des *devices* aux caractéristiques similaires apparaissent comme redondants pour le client et créent une expérience omnicanal complexe à travers un accroissement des sacrifices perçus.

Sur le plan managérial, cette recherche permet de mieux définir les conditions de création de valeur des expériences omnicanal. En premier lieu, il apparaît qu'en phase d'adoption, l'ajout d'un nouveau *device* numérique, non seulement ne suscite pas de difficultés particulières pour le client mais peut même accroître la valeur (par une diminution des effets des sacrifices perçus) et son impact sur la fidélité. Il ne semble ainsi pas nécessaire de déployer de dispositifs d'accompagnement spécifiques lors de la phase d'adoption de nouveaux *devices* digitaux. Toutefois, l'attention des praticiens doit être davantage portée sur l'ajout d'un deuxième *device* mobile aux caractéristiques similaires à celles des *devices* déjà mobilisés par le client. Plus précisément, il semble dans ce cas essentiel de bien spécifier

l'utilité (les bénéfices) du nouveau *device* lorsqu'il est intégré à une galaxie de *devices* déjà existants et mobilisés par le client.

Au regard des limites de cette recherche, plusieurs pistes d'investigation peuvent être identifiées. En premier lieu, ce travail n'ayant considéré qu'un seul titre de presse, il serait utile de confirmer ces résultats auprès d'autres produits identiques ou sur d'autres catégories de produits. Par ailleurs, le modèle pourrait être enrichi par la prise en compte de facteurs individuels et de la fidélité comportementale en complément de la fidélité attitudinale (considérée ici). En outre, une approche analytique pourrait être adoptée pour mieux distinguer les apports de chaque *device* à l'expérience et cerner plus précisément les conséquences non désirées associées aux expériences omnicanal. Enfin, il pourrait être intéressant de suivre l'individu sur l'ensemble de son parcours client et en conséquence de mesurer la valeur perçue retirée à chaque étape du parcours client.

Bibliographie

- Avery J, Steenburgh TJ, Deighton J et Caravella M (2012) Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing* 76: 96-111.
- Beck N et Rygl D (2015) Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni- Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 27: 170-178.
- Cambra-Fierro J, Kamakura WA, Melero-Polo I et Sese FJ (2016) Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services. *International Journal of Research in Marketing* 33(1): 208-212.
- Carlson J, O'Cass A et Ahrholdt D (2015) Assessing customers' perceived value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination. *Journal of Retailing and Consumer Services* 27: 90-102.
- Court D, Elzinga D, Mulder S et Jørgen Vetvik O (2009) The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly* 3: 96-107.
- Cui Y et Roto V (2008) How people use the web on mobile devices. In: *Proceedings of the 17th international conference on World Wide Web*, 905-914.
- de Haan E, Kannan PK, Verhoef PC et Wiesel T (2018) Device switching in online purchasing: examining the strategic contingencies. *Journal of Marketing* 82(5): 1-19.
- De Keyser, A., Schepers, J., & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing* 32(4): 453-456.
- Deleersnyder B, Geyskens I, Gielens K et Dekimpe MG (2002) How Cannibalistic is the Internet Channel? A Study of the Newspaper Industry in the United Kingdom and The Netherlands. *International Journal of Research in Marketing* 19(4): 337-348.
- Dholakia UM, Kahn BE, Reeves R, Rindfleisch A, Stewart D et Taylor E (2010) Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing* 24: 86-95.
- Dholakia RR, Zhao M et Dholakia N (2005) Multichannel retailing : a case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing* 19(2): 63-74.
- Dodds WB, Monroe KB et Grewal D (1991) Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research* 28(3): 307-319.
- Grewal D, Roggeveen AL et Nordfält J (2017) The future of retailing. *Journal of Retailing* 93(1): 1-6.

- Holbrook MB (1999) *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
- Hult GTM, Hair JF, Proksch D, Sarstedt M, Pinkwart A et Ringle CM (2018) Addressing endogeneity in international marketing applications of partial least squares structural equation modeling. *Journal of International Marketing* 26(3): 1-21.
- Huré E, Picot-Coupey K et Ackermann CL (2017) Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services* 39: 314-330.
- Kannan PK (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34(1): 22-45.
- Kemplerer P (1995) Competition when consumers have switching costs: an overview with applications to industrial organization, macroeconomics and international trade. *Review of Economics Studies*, 62: 515-539.
- Kleijnen M, De Ruyter K et Wetzels M (2007) An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing* 83(1): 33-46.
- Konuş U, Verhoef PC et Neslin SA (2008) Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing* 84(4): 398-413.
- Koukova NT, Kannan PK et Ratchford BT (2008) Product form bundling: implications for marketing digital products. *Journal of Retailing* 84(2): 181-194.
- Kumar V et Venkatesan R (2005) Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing* 19(2): 44-62.
- Kumar V et Reinartz W (2016) Creating enduring customer value. *Journal of Marketing* 80(6): 36-68.
- Kushwaha T et Shankar V (2013) Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing* 77(4): 67-85.
- Lee I, Kim J et Kim J (2005) Use contexts for the mobile internet: a longitudinal study monitoring actual use of mobile internet services. *International Journal of Human-Computer Interaction* 18(3): 269-292.
- Lemon KN et Verhoef PC (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing* 80(6): 69-96.
- Leroi-Werelds S, Streukens S, Brady MK et Swinnen G (2014) Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42(4): 430-451.
- Meuter ML, Bitner MJ, Ostrom AL, Brown SW (2005) Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing* 69(2): 61-83.
- Mukherjee A et Hoyer WD (2001) The effect of novel attributes on product evaluation. *Journal of Consumer Research* 28(3): 462-472.
- Neslin SA, Grewal D, Leghorn R, Shankar V, Teerling ML, Thomas JS et Verhoef PC (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research* 9(2): 95-112.
- Oppewal H, Tojib DR et Louvieris P (2013) Experimental Analysis of Consumer Channel-Mix Use. *Journal of Business Research* 66: 2226-2233.
- Rapp A, Baker TL, Bachrach DG, Ogilvie J et Beitelspacher LS (2015) Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing* 91(2): 358-369.
- Roemer E (2016) A tutorial on the use of PLS path modeling in longitudinal studies. *Industrial Management & Data Systems* 116(9): 1901-1921.

Seck AM et Philippe J (2013) Service Encounter in Multi-Channel Distribution Context: Virtual and Face-to-Face Interactions and Consumer Satisfaction. *The Service Industries Journal* 33(6): 565-579.

Sweeney JC et Soutar GN (2001) Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77(2): 203-220.

Venkatesan R, Kumar V et Ravishanker N (2007) Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing* 71: 114-132.

Venkatesh V et Bala H (2008) Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Science* 39(2): 273-312.

Venkatesh V, Thong JY et Xu X (2012) Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly* 36(1): 157-178.

Verhoef P, Kannan PK et Inman J (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing* 91(2): 174-181.

von Briel F (2018) The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change* 132: 217-229.

Wagner G, Schramm-Klein H et Steinmann S (2018) Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, in press.

Wallace DW, Giese JL et Johnson JL (2004) Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing* 80(4): 249-263.

Walsh G, Shiu E et Hassan LM (2014) Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research* 67(3): 260-267.

Wetzels M, Odekerken-Schröder G et Van Oppen C (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly* 33(1): 177-195.

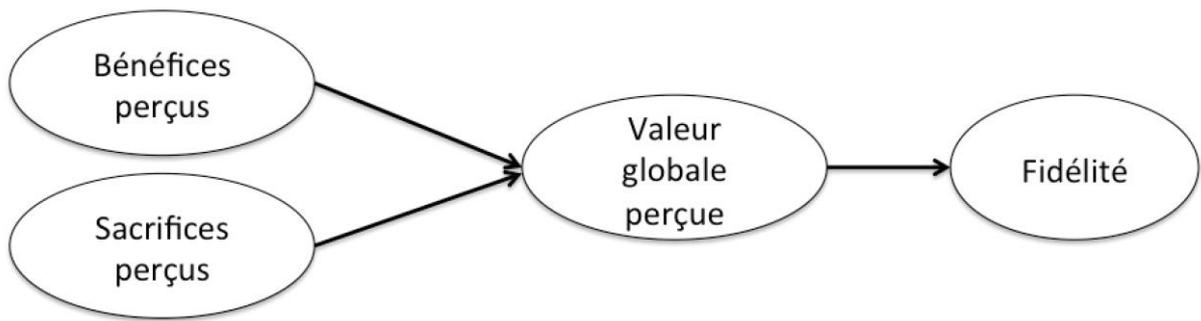
Xu J, Forman C, Kim JB et Van Ittersum K (2014) News Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence From Mobile Phone usage. *Journal of Marketing* 78(4): 97-112.

Yrjölä M, Saarijärvi H et Nummela H (2018) The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46(11/12): 1133-1152.

Zeithaml VA (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 2-22.

Zeithaml VA, Berry LL et Parasuraman A (1996) The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60(2): 31-46.

Annexe 1 - Modèle de la valeur perçue.



Annexe 2 – Les instruments de mesures

Variables	Items
Bénéfices fonctionnels (Sweeney et Soutar, 2001)	Le Monde.fr présente une qualité constante Le Monde.fr est bien conçu Le Monde.fr présente un niveau de qualité acceptable
Bénéfices sociaux (Sweeney et Soutar, 2001)	La lecture du Monde.fr m'aide à me sentir accepté par les autres La lecture du Monde.fr améliore la façon dont je suis perçu par les autres La lecture du Monde.fr fait bonne impression sur les autres
Bénéfices émotionnels (Sweeney et Soutar, 2001)	Le Monde.fr est une offre que j'apprécie Le Monde.fr me donne envie de le lire Le Monde.fr me donne un sentiment de bien-être
Sacrifices non monétaires (Mukkerjee et Hoyer, 2001)	La lecture du Monde.fr nécessite beaucoup de temps La lecture du Monde.fr nécessite un gros effort La lecture du Monde.fr nécessite beaucoup d'énergie
Valeur globale perçue (Dodds et al., 1991)	Globalement, je considère que lire ce journal vaut bien toute l'attention et le temps qu'on peut y consacrer En définitive, lire ce journal apporte plus que cela ne coûte La lecture de ce journal vaut bien le temps qu'on peut y consacrer
Fidélité (Zeithaml et al., 1996)	Je recommanderai Le Monde.fr à mon entourage Je m'abonnerai / me réabonnerai au Monde.fr J'accepterai de payer un prix plus élevé pour Le Monde.fr que pour les autres titres de presse

Annexe 3 – Structuration de l'échantillon en fonction des *devices* mobilisés

	<i>Devices mobilisés en t₀</i>			<i>Devices mobilisés en t₁</i>			Effectif (%)
	<i>Device fixe (ordinateur)</i>	<i>Device mobile n°1</i>	<i>Device mobile n°2</i>	<i>Device fixe (ordinateur)</i>	<i>Device mobile n°1</i>	<i>Device mobile n°2</i>	
Gr. 1	✓			✓			141 (20%)
Gr. 2	✓	✓		✓	✓		161 (23%)
Gr. 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	173 (24,5%)
Gr. 4	✓			✓	✓		112 (16%)
Gr. 5	✓	✓		✓	✓	✓	118 (16,5%)

Annexe 4 – Fiabilité (CR), validité convergente (AVE) et discriminante

	<i>t</i>	Construits	Nombre d'items	CR	AVE	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Gr. 1	<i>t₀</i>	1. Bénéfices <i>t₀</i>	9	0,836	0,634	0,796							
		2. Sacrifices <i>t₀</i>	3	0,890	0,730	0,225	0,854						
		3. Valeur <i>t₀</i>	3	0,974	0,925	0,605	-0,160	0,962					
		4. Fidélité <i>t₀</i>	3	0,832	0,624	0,360	0,024	0,405	0,790				
	<i>t₁</i>	5. Bénéfices <i>t₁</i>	9	0,856	0,666	0,610	0,078	0,406	0,242	0,816			
		6. Sacrifices <i>t₁</i>	3	0,905	0,761	0,071	0,513	-0,120	0,052	0,171	0,872		
		7. Valeur <i>t₁</i>	3	0,976	0,931	0,511	-0,081	0,609	0,283	0,714	-0,071	0,965	
		8. Fidélité <i>t₁</i>	3	0,849	0,653	0,314	-0,008	0,345	0,845	0,390	0,063	0,391	0,808
Gr. 2	<i>t₀</i>	1. Bénéfices <i>t₀</i>	9	0,854	0,666	0,816							
		2. Sacrifices <i>t₀</i>	3	0,878	0,707	0,235	0,841						
		3. Valeur <i>t₀</i>	3	0,956	0,880	0,607	0,040	0,938					
		4. Fidélité <i>t₀</i>	3	0,759	0,512	0,180	0,095	0,213	0,716				
	<i>t₁</i>	5. Bénéfices <i>t₁</i>	9	0,826	0,615	0,581	0,118	0,536	0,113	0,784			
		6. Sacrifices <i>t₁</i>	3	0,862	0,677	0,129	0,520	0,129	-0,056	0,237	0,823		
		7. Valeur <i>t₁</i>	3	0,956	0,879	0,430	-0,063	0,617	0,192	0,723	0,058	0,938	
		8. Fidélité <i>t₁</i>	3	0,794	0,562	0,179	0,153	0,170	0,686	0,308	0,040	0,330	0,750
Gr. 3	<i>t₀</i>	1. Bénéfices <i>t₀</i>	9	0,837	0,636	0,797							
		2. Sacrifices <i>t₀</i>	3	0,877	0,705	0,076	0,840						
		3. Valeur <i>t₀</i>	3	0,955	0,877	0,667	-0,081	0,937					
		4. Fidélité <i>t₀</i>	3	0,834	0,627	0,438	-0,084	0,398	0,792				
	<i>t₁</i>	5. Bénéfices <i>t₁</i>	9	0,828	0,619	0,578	-0,023	0,321	0,410	0,787			
		6. Sacrifices <i>t₁</i>	3	0,885	0,722	-0,001	0,514	-0,029	-0,046	0,018	0,849		
		7. Valeur <i>t₁</i>	3	0,928	0,812	0,506	-0,085	0,478	0,327	0,644	-0,148	0,901	
		8. Fidélité <i>t₁</i>	3	0,862	0,675	0,355	-0,135	0,295	0,735	0,500	-0,147	0,547	0,821
Gr. 4	<i>t₀</i>	1. Bénéfices <i>t₀</i>	9	0,883	0,717	0,847							
		2. Sacrifices <i>t₀</i>	3	0,878	0,707	0,265	0,841						
		3. Valeur <i>t₀</i>	3	0,971	0,919	0,640	0,151	0,959					
		4. Fidélité <i>t₀</i>	3	0,803	0,581	0,347	0,195	0,360	0,762				
	<i>t₁</i>	5. Bénéfices <i>t₁</i>	9	0,838	0,636	0,688	0,113	0,622	0,308	0,797			
		6. Sacrifices <i>t₁</i>	3	0,888	0,730	0,220	0,532	0,037	0,109	0,187	0,855		
		7. Valeur <i>t₁</i>	3	0,976	0,931	0,294	0,012	0,534	0,308	0,649	-0,059	0,965	
		8. Fidélité <i>t₁</i>	3	0,790	0,557	0,276	0,156	0,305	0,739	0,373	0,186	0,369	0,746
Gr. 5	<i>t₀</i>	1. Bénéfices <i>t₀</i>	9	0,837	0,637	0,798							
		2. Sacrifices <i>t₀</i>	3	0,918	0,790	-0,091	0,889						
		3. Valeur <i>t₀</i>	3	0,965	0,903	0,536	-0,083	0,950					
		4. Fidélité <i>t₀</i>	3	0,824	0,610	0,326	0,087	0,475	0,781				
	<i>t₁</i>	5. Bénéfices <i>t₁</i>	9	0,821	0,612	0,672	0,044	0,424	0,155	0,782			
		6. Sacrifices <i>t₁</i>	3	0,922	0,799	0,114	0,680	0,047	0,187	0,175	0,894		
		7. Valeur <i>t₁</i>	3	0,966	0,904	0,587	-0,001	0,486	0,268	0,684	-0,036	0,951	
		8. Fidélité <i>t₁</i>	3	0,867	0,685	0,294	0,078	0,486	0,710	0,346	0,184	0,308	0,828

Notes : CR = Composite Reliability ; AVE = Average Variance Extracted ; Les chiffres indiqués dans la diagonale représentent la racine carrée des AVE; les autres nombres représentent les corrélations entre les construits.

Annexe 5 – Résultats des tests de significativité des changements dans les *path coefficients*

Groupes	<i>t</i>	Relations étudiées	Path coefficients	<i>t</i> -values	<i>p</i> -values	Différences	Intervalles de confiance (IC)	Comparaison des <i>path coefficients t1</i> avec les IC <i>t0</i> et les <i>path coefficients t0</i> avec les IC <i>t1</i>	<i>Path coefficients t1</i> compris à l'intérieur des IC <i>t0</i> et <i>path coefficients t0</i> à l'intérieur des IC <i>t1</i> ?	Niveaux de significativité des différences
Gr. 1	<i>t</i> ₀	Bénéfices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	0,699	10,987	0,000	0,082	(0,585; 0,803)	0,585 < 0,617 < 0,803	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Bénéfices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	0,617	10,868	0,000		(0,494; 0,731)	0,494 < 0,699 < 0,731	Oui	
	<i>t</i> ₀	Sacrifices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	-0,120	-2,324	0,022	0,176	(-0,237; 0,000)	-0,296 < -0,237	Non	Non
	<i>t</i> ₁	Sacrifices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	-0,296	-4,654	0,000		(-0,437; -0,136)	-0,437 < -0,120 < -0,136	Oui	
	<i>t</i> ₀	Valeur <i>t</i> ₀ → Fidélité <i>t</i> ₀	0,422	5,486	0,000	0,046	(0,288; 0,549)	0,288 < 0,376 < 0,549	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Valeur <i>t</i> ₁ → Fidélité <i>t</i> ₁	0,376	4,767	0,000		(0,287; 0,578)	0,287 < 0,422 < 0,578	Oui	
GR. 2	<i>t</i> ₀	Bénéfices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	0,644	10,120	0,000	0,034	(0,534; 0,742)	0,534 < 0,610 < 0,742	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Bénéfices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	0,610	10,286	0,000		(0,497; 0,716)	0,497 < 0,644 < 0,716	Oui	
	<i>t</i> ₀	Sacrifices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	-0,104	-2,077	0,039	-0,045	(-0,203; 0,002)	-0,203 < -0,059 < 0,002	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Sacrifices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	-0,059	-0,921	0,359		(-0,194; 0,086)	-0,194 < -0,104 < 0,086	Oui	
	<i>t</i> ₀	Valeur <i>t</i> ₀ → Fidélité <i>t</i> ₀	0,214	2,763	0,006	0,010	(0,083; 0,366)	0,083 < 0,204 < 0,366	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Valeur <i>t</i> ₁ → Fidélité <i>t</i> ₁	0,204	3,662	0,000		(0,093; 0,322)	0,093 < 0,214 < 0,322	Oui	
GR. 3	<i>t</i> ₀	Bénéfices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	0,696	10,854	0,000	0,123	(0,610; 0,769)	0,610 < 0,573 < 0,769	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Bénéfices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	0,573	8,884	0,000		(0,433; 0,701)	0,433 < 0,696 < 0,701	Oui	
	<i>t</i> ₀	Sacrifices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	-0,118	-1,839	0,068	0,020	(-0,248; 0,017)	-0,248 < -0,138 < 0,017	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Sacrifices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	-0,138	-2,272	0,025		(-0,273; 0,004)	-0,273 < -0,118 < 0,004	Oui	
	<i>t</i> ₀	Valeur <i>t</i> ₀ → Fidélité <i>t</i> ₀	0,410	5,082	0,000	0,065	(0,243; 0,564)	0,243 < 0,345 < 0,564	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Valeur <i>t</i> ₁ → Fidélité <i>t</i> ₁	0,345	6,080	0,000		(0,213; 0,466)	0,213 < 0,410 < 0,466	Oui	
GR. 4	<i>t</i> ₀	Bénéfices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	0,659	8,639	0,000	0,064	(0,506; 0,799)	0,506 < 0,595 < 0,799	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Bénéfices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	0,595	6,591	0,000		(0,419; 0,772)	0,419 < 0,659 < 0,772	Oui	
	<i>t</i> ₀	Sacrifices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	-0,177	-2,520	0,013	-0,172	(-0,310; -0,032)	-0,032 < -0,005	Non	Oui
	<i>t</i> ₁	Sacrifices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	-0,005	-0,063	0,950		(-0,131; 0,124)	-0,177 < -0,131	Non	
	<i>t</i> ₀	Valeur <i>t</i> ₀ → Fidélité <i>t</i> ₀	0,146	2,381	0,019	-0,248	(0,019; 0,277)	0,277 < 0,394	Non	Oui
	<i>t</i> ₁	Valeur <i>t</i> ₁ → Fidélité <i>t</i> ₁	0,394	4,492	0,000		(0,238; 0,564)	0,146 < 0,238	Non	
GR. 5	<i>t</i> ₀	Bénéfices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	0,631	9,025	0,000	0,082	(0,473; 0,755)	0,473 < 0,549 < 0,755	Oui	Non
	<i>t</i> ₁	Bénéfices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	0,549	7,033	0,000		(0,388; 0,691)	0,388 < 0,631 < 0,691	Oui	
	<i>t</i> ₀	Sacrifices <i>t</i> ₀ → Valeur <i>t</i> ₀	-0,022	-0,285	0,776	0,115	(-0,132; 0,125)	-0,137 < -0,132	Non	Oui
	<i>t</i> ₁	Sacrifices <i>t</i> ₁ → Valeur <i>t</i> ₁	-0,137	-2,165	0,032		(-0,257; -0,020)	-0,022 < -0,020	Non	
	<i>t</i> ₀	Valeur <i>t</i> ₀ → Fidélité <i>t</i> ₀	0,504	6,286	0,000	0,407	(0,361; 0,632)	0,097 < 0,361	Non	Oui
	<i>t</i> ₁	Valeur <i>t</i> ₁ → Fidélité <i>t</i> ₁	0,097	1,739	0,085		(-0,010; 0,211)	0,211 < 0,504	Non	