

# QUAND UNE MARQUE HORLOGERE SUISSE ALLIE MARKETING DIGITAL ET DISTRIBUTION DANS UN CONCEPT QUI REMET LE CLIENT AU CENTRE DU PROCESSUS D'ACHAT : LE CAS AFLUENDOR

**Magali BIGEY**

[magali.bigey@gmail.com](mailto:magali.bigey@gmail.com)

Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication  
Université de Franche-Comté  
Laboratoire ELLIADD

**Thomas BAILLOD**

[thomas@ba111od.com](mailto:thomas@ba111od.com)

Expert en distribution internationale, fondateur de la WatchTrade Academy  
et du projet BA111OD

## **Résumé :**

Cette communication présente un concept de marketing digital qui trouve son origine dans l'observation du processus de vente et distribution d'un produit horloger suisse et d'une marque, BA111OD. Nous montrerons comment, avec divers cadres théoriques et de réflexion, on peut relativiser la dichotomie habituelle entre le marketing et la distribution, en les mettant dans un processus circulaire au centre duquel est placé le client. Nous nous interrogerons sur les effets de la mise en place du concept Afluendor, qui définit plusieurs rôles d'un client qui devient tour à tour acheteur, influenceur et vendeur pour la marque, le tout relayé par les réseaux socionumériques. Cette recherche montre comment la distribution offre de nouvelles solutions au secteur horloger de luxe dont les ventes chutent drastiquement depuis plusieurs années et comment l'expérience client peut dépasser le stade de l'expérience en point de vente, dans un contexte phygital fortement engageant.

**Mots-clés :** marketing horloger – engagement consommateur – phygital – distribution

## **Abstract :**

This research presents a digital marketing concept that originates from the observation of the sales and distribution process of a Swiss watch product and brand, BA111OD. We will show how, with various theoretical and reflective frameworks, we can relativize the usual dichotomy between marketing and distribution, putting them in a circular process at the center of which is placed the consumer. We will question the effects of the implementation of the Afluendor concept, which defines several roles of this consumer who becomes in turn an ambassador, an influencer and a vendor for the brand, all relayed by social networks. This research shows how to overcome the difficulties of the luxury watch industry, whose sales have been dropping drastically for several years, and how the customer experience can go beyond the point-of-sale experience, in a highly engaging phygital context.

**Keywords :** watch marketing - consumer engagement - phygital - distribution

# **Quand une marque horlogère suisse allie marketing digital et distribution dans un concept qui remet le client au centre du processus d'achat : le cas Afluendor**

Introduction :

Depuis plusieurs années, le monde horloger suisse subit une baisse constante de ses ventes, avec une forte chute des exportations et une baisse record en 2020<sup>1</sup>. De nombreux acteurs du domaine en marketing et communication s'interrogent régulièrement sur le phénomène, et tentent de réfléchir à des solutions qui pourraient pallier ces manques et relancer les ventes. Dans le courant évolutif récent du marketing, il est question de centrer le consommateur dans le processus de vente. Nous analyserons au prisme d'outils la réflexion d'un expert en distribution qui a allié ses connaissances avec le marketing digital. Devant les difficultés récurrentes de l'industrie horlogère de luxe, l'observation des marchés et des méthodes marketing et de vente utilisées l'ont amené à imaginer un processus circulaire, qui remet au centre le client dans un concept tripartite autour d'un néologisme : Afluendor. Ce nouveau concept a été créé dans le courant de l'année 2019, basé sur l'observation des transformations du marché horloger. Il représente l'ambassadeur, l'influenceur et le vendeur tout à la fois, réunis dans une seule et même personne qui est le client de la marque. Pour tester cette conception qui modifie la vision habituelle que l'on a de la vente, du marketing digital et de la distribution, la marque BA111OD a vu le jour, sans créer de canal de distribution ou de site internet marchand, seulement une communication digitale et marketing ainsi qu'une application digitale accompagnant les montres. Le processus donne à voir différemment les choses qui jusqu'à présent étaient perçues comme dichotomiques, nous le verrons en passant par exemple au prisme de la valeur-consommateur et de la typologie Holbrook cette manière d'envisager la création marketing autour d'un produit. Comment cette marque qui s'est créée autour d'un concept a vu ses ventes s'envoler en moins d'un an ? Ici nous montrerons comment, concrètement, une marque d'horlogerie suisse peut se positionner rapidement dans le paysage horloger alors que le domaine est depuis quelques temps en grande difficulté.

---

<sup>1</sup> 2020 a vu la pire crise de ces 80 dernières années avec des ventes qui ont chuté de près de 25%, alors que la Suisse exporte 95% de ses produits à travers le monde.

## 1. Un néologisme pour un nouveau concept de distribution :

*Afluendor* est une approche phygitale, basée sur des rencontres et des expériences dans le réel qui se prolongent dans le virtuel. Ce modèle a été pensé pour des ventes phygitales, dans le but d'amener une dimension physique et également émotionnelle à la vente digitale de biens physiques.

C'est un concept-vente qui part d'un réseau existant, pas forcément socio-numérique, et qui amène à poursuivre des rencontres réelles dans le monde virtuel. De plus, ce modèle est basé sur une analyse froide des marges et des redistributions de marges : on ne parle plus en *points de vente* mais en *points d'expérience*.

### 1.1 Exportation, marges, ratios dans le monde horloger

En nous référant aux différents modèles horlogers, nous pouvons formaliser la représentation suivante :

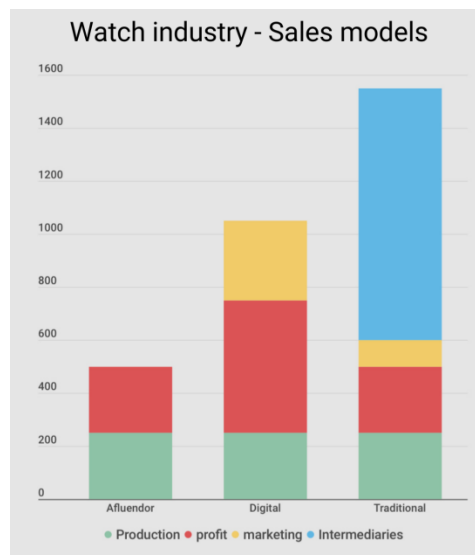


Figure 1 : modèle de distribution et marges de l'industrie horlogère (T. Baillod)

Nous pouvons voir que pour être rentable, le modèle traditionnel horloger requiert un facteur 6-7 du COGS (cost of goods sold) jusqu'au consommateur final. Le modèle digital quant à lui requiert plus généralement un facteur 4, du fait que l'investissement marketing doit compenser le manque de contact physique et émotionnel inhérent à la vente traditionnelle. Il y

a donc surinvestissement marketing pour pallier ce défaut. En éliminant les intermédiaires, les marques qui investissent dans le modèle digital font plus de bénéfices. Enfin, la représentation du modèle Afluendor de la marque BA111OD montre un facteur 2, permis par un équilibre entre les dépenses liées à la distribution et au marketing. En comparant avec les deux autres modèles, nous observons que ce dernier facteur correspond à la marge que réalise une marque dans le modèle traditionnel, il est viable.

## 1.2. Fonctionnement interne du modèle :

Basé sur l'expérience d'achat et l'expérience consommateur augmentée, la marque allie le réel et le digital en se basant sur le réseau social, pas forcément numérique, où tout est lié. C'est un principe inédit dans le domaine du luxe, pour lequel le client devient dépositaire de la marque tout en étant porteur.

Le modèle Afluendor est une approche de la distribution changée par le digital, qui revêt trois dimensions au lieu de deux. Habituellement les marques utilisent le marketing pour atteindre le client : elles vendent à des consommateurs / clients via des canaux de distribution, mais quand la distribution passe par le digital, le prisme en est modifié et les attentes du client redéfinies ; s'ils ont l'impression d'une vente plus directe ils souhaitent une compensation en termes d'expérience client. Cette compensation peut être basée sur le prix par exemple (un prix plus avantageux), mais peut aussi prendre toute autre forme dans le domaine du luxe et s'apparenter au marketing expérientiel. On adapte encore une fois les schémas classiques : les clients qui après acte d'achat deviennent Afluendours sont dépositaires de la marque<sup>2</sup> ainsi que de sa popularisation et de sa monstration, puisqu'il n'existe pas nécessairement de point de vente physique, bien que le modèle le permette. Ils cherchent des personnes qui leur ressemblent et c'est là qu'est dépassée la limite du marketing digital traditionnel fonctionnant via un ciblage : comme cibler indifféremment les hommes et les femmes, des catégories sociales et culturelles différentes ?

---

<sup>2</sup> Les clients, après l'achat d'une montre BA111OD, prennent le statut d'Afluendor mais également obtiennent quatre codes qui représentent quatre droits de vendre une montre. Quand les ventes ont été réalisées, l'Afluendor reçoit, par exemple, une nouvelle montre en récompense.

Le point de vente devient le « poignet de vente » des Afluendors, il devient éphémère dans des pop-up stores qui sont alimentés par un storytelling ponctuel adapté, et engendre une sensation d'exclusivité qui si elle inclut certaines personnes par le fait en exclut d'autres.

Avec le « poignet de vente »<sup>3</sup> on recouvre la notion de *social value* : une marque qui est représentée par l'engagement personnel de personnes (influenceurs) change automatiquement de valeur sociale.<sup>4</sup> L'image de la marque est alors liée à l'image de marque (Bigey, 2019).

Afluendor passe donc par la reconnaissance et la confiance de la marque, qui valorise le client mais dans le même temps l'installe dans une posture qui peut la mettre en difficulté : la communication émanant des Afluendors n'est pas contrôlée, en achetant le produit leur est octroyée la possibilité de communiquer pour la marque dans une réelle prise de risque. L'étape qui découle de la précédente relève de la sociologie des pratiques dans une forme de politique d'assimilation, sur l'adage « qui se ressemble s'assemble ». Là est résolu le problème du ciblage : un client ne va donner ses droits d'achat qu'aux personnes qui lui sont proches ou qui vont lui apporter un retour positif sur sa propre image (la théorie du miroir entre en jeu, le consommateur reçoit une part de l'image qu'il a lui-même envoyée, de manière déformée, ici, la plupart du temps augmentée). L'égo consommateur est alimenté, il choisit lui-même les personnes qui vont faire partie de ces happy few -rappelons-le, le consommateur a le droit de donner quatre « droits à la revente ». Au-delà de cela, l'expérience client fonctionne aussi dans la hiérarchisation des avantages et crée chez le client une envie de montrer son produit à ses proches : s'en suit une courbe exponentielle des bénéfices auto-générée.

La marque BA111OD a vu le jour peu avant le contexte pandémique actuel, avec une réflexion qui a débuté en 2016 sur une constatation mathématique : puisque le profit est égal à

---

<sup>3</sup> Définition de Thomas Baillo pour la création du concept : les acheteurs montrent leur poignet et dans le même temps partagent avec leur communauté et leurs amis.

<sup>4</sup> Nous mettons un bémol sur cette remarque en ne comprenant comme influenceurs que les personnes montrant un réel engagement auprès de la marque. Il est montré que depuis quelques mois, le phénomène d'« influencer fatigue » est en croissance régulière. Les consommateurs montrent une lassitude face au marketing d'influence qui les cerne de toute part, ils s'en défient de plus en plus pour se tourner vers l'authenticité, ayant l'impression que « les influenceur / influenceuses ne sont que des pantins qui se moquent du produit pourvu qu'ils/elles aient l'argent » (voir <https://www.dynamique-mag.com/article/influencer-fatigue-phenomene-redefinit-marketing-influence.10494>).

la marge multipliée par la quantité, et vu que les ventes chutaient beaucoup dans l'horlogerie, les entreprises tenteraient d'égaliser via la marge qui se trouve chez les intermédiaires. Après avoir réfléchi à la situation, son créateur Thomas Baillod crée un nouveau modèle d'affaires phygital qu'il soumet à une vingtaine de marques horlogères, qui vont toutes le rejeter.

La création de la marque en trois points :

- Octobre 2019 lancement via le réseau LinkedIn uniquement : €30k réalisé en 36 heures.

- Février 2020 : l'expérience Alfluendor démarre avec l'arrivée des montres sur le marché. La croissance est exponentielle.

- Août 2021 : franchissement du seuil de €1 million de chiffre d'affaires, basé sur le modèle Alfluendor. L'investissement en marketing est de moins de €10k

Bien que propulsée par la crise sanitaire que connaît le monde depuis plus d'une année, la marque BA111OD a été pensée d'abord comme un laboratoire d'expérimentation de ce nouveau modèle d'affaires autour de la distribution.

Ces nouveaux modes d'organisation impliquent de revoir la place des habituels acteurs, et de remettre plus au centre un consommateur usuellement dit *final*. La distribution est le lien qui permet la vente, donc le bénéfice et la pérennité de l'entreprise. Si les entreprises ont besoin de générer ce bénéfice pour vivre, elles ont dans le domaine horloger des besoins en termes de quantité, c'est là qu'elles font leur marge et leur profit. Comme nous l'avons vu les quantités s'effondrent, au profit des montres connectées et de la concurrence mondiale, la marge s'effondre donc d'autant.

La marque amène une interopérationalité du phygital, de la distribution et de la communication réseau jusqu'à l'insertion de la circularité. Le marketing engendrant une révolution client à 360°, le pari était fait autour d'une augmentation de la vente digitale aux dépens de la vente physique, et c'était sans compter la crise sanitaire qui a fait s'accélérer le phénomène dans tous les domaines, y compris du télétravail, pour lequel nous avons fait un bond en avant de quelque 5 à 6 ans en quelques mois. Ce télétravail, temps d'écran augmenté est propice au concept, la vie rêvée devenant pour un temps par fenêtre interposée la seule possible en matière de partage.

## 2. De la distribution à la création d'un concept marketing digital :

Quand on parle de marketing, digital ou non, le grand absent est souvent la distribution. Le concept Afluendor part de la distribution pour finalement devenir un concept basé sur le marketing digital qui remet le consommateur / client au centre de la réflexion et de l'action distributionnelle. Nous savons que la distribution est fortement impactée par le digital, et d'autant plus depuis le début de l'année 2020.

La distribution est linéaire, elle représente en quelque sorte un tunnel vers un client final alors que le marketing est circulaire, et même « customer centric » (Ross *et al.*, 2017) dans le but de l'amélioration de la fidélisation. Alors que la distribution ne connaît habituellement pas ses clients, le souhait est de remettre de la circularité dans ce circuit et de recréer des liens :

« Le commerce de détail est désormais caractérisé par la coexistence de relations digitales et de relations physiques entre le distributeur et les consommateurs. Celles-ci remettent en cause le canal de distribution, comme unité d'analyse privilégiée par la littérature en marketing. L'émergence des plateformes multilatérales exploitant cette dualité de contacts conduit à s'interroger sur la capacité des théories du canal à rendre compte des nouveaux modes d'organisation de l'intermédiation. » (Filsler *et al.*, 2019)

Au niveau communicationnel émerge le concept BAC (Brand, Afluendor, Customer) qui place le client au cœur de la démarche et au centre de la distribution : marketing et distribution fonctionnent alors de pair.

- De la linéarité à la circularité : on passe d'une relation linéaire à une relation circulaire et c'est le nouvel ordonnancement des outils qui crée ce nouveau mode de distribution, dans l'idée de transformer la chaîne des valeurs et remettre la distribution à sa place, dans un questionnement principal : comment la marque va-t-elle atteindre le client final quand on parle de son stock, par quels canaux ?
- Dans cette relation tripartite, chaque partie est en relation avec les deux autres parties, et on voit une décorrélation entre la vente et l'expérience (dont dépend la notoriété).

Ce modèle marketing s'inspire donc plutôt du modèle de distribution, où distribution et vente se confondent, dans « un marché qui le saisit [le consommateur], le façonne mais peut également l'exclure » (ROUX, 2016) ; on constate un effet d'inclusion en ce sens que l'acheteur vend lui-même les produits de la marque : le client est saisi, voire façonné, totalement inclus dans l'acte d'achat et de vente, devient porte-parole de la marque, plus qu'un influenceur qui diffuse et peut vendre pour la marque, ayant acquis ce droit en acquérant la montre. Si l'on se réfère à la vente physique qui a l'avantage de l'expérience

client, on sait que la vente digitale est plus pauvre en contenu. Ici, l'idée principale est de combiner l'avantage de la vente directe et du lien émotionnel entre la marque et le consommateur. C'est un parti pris de la marque BA111OD que de mettre le consommateur en place centrale, dans un renouvellement des identités et du sujet dans le champ marketing, surtout impliquant dans la distribution. Dans ce concept, le client se voit conférer un sentiment de *Happy Few* d'autant plus que c'est inédit dans le marketing horloger de luxe qui jusqu'à présent se réalisait plutôt sur l'expérience client en point de vente, et moins sur l'image véhiculée et construite via les réseaux et plateformes digitaux. Le premier acheteur d'un groupe achète un produit qu'il n'a jamais vu hormis en photo et qu'il n'a pas pu essayer. La marque de confiance est réciproque, et l'engagement du consommateur renforcé (de Barnier *et al.* 2010 ; Albert & Valette-Florence, 2010).

### 3. Le modèle face aux outils :

Dans son application ce modèle permet de relire les outils usuels du marketing d'une nouvelle manière. Si l'on reprend la typologie de la valeur-consommateur de Holbrook (1994) qui est structurée autour de variables qu'on peut imaginer opposées, on voit que le concept les réoriente de manière complémentaire, elles sont moins sectorisées.

		<b>Extrinsèque</b>	<b>Intrinsèque</b>
<b>Orienté vers soi</b>	Actif	Effcience	Jeu
	Réactif	Excellence	Esthétique
<b>Orienté vers les autres</b>	Actif	Statut	Éthique
	Réactif	Estime	Spiritualité

**Tableau 1 : Typologie de la valeur de Holbrook (1994)**

Selon la typologie, il faut choisir entre les valeurs intrinsèque et extrinsèque ou une orientation des valeurs vers soi ou vers les autres, ici on peut bénéficier des deux : par exemple on achète pour soi et pour représenter la marque (acte de confiance réciproque comme nous l'avons vu plus haut), on partage vers les autres avec le droit de revendre : on crée pour les deux, et par rebond, l'image de soi s'en trouve augmentée. Les composantes de la valeur-consommateur semblent toutes activées dans le même temps vers soi et vers les autres, on passe de la personnalisation à l'expérience produit, dans un cadre où le client doit comprendre la marque et personne ne la comprend aussi bien que la marque elle-même. Ce



principe de la personnalisation basé sur l'expérience utilisateur dans une relation réciproque est un bénéfice pour chaque parti, et la personnalisation digitale et dans le monde réel augmente l'expérience client : partage d'expérience, positionnement par rapport à la marque... La personnalisation web augmente la qualité de l'expérience client (Lambillotte *et al.* 2020), l'expérience en ligne personnalisée augmentée de l'expérience dans le monde réel avec la marque décuple encore son sentiment de satisfaction ; il est là véritablement un *consommateur*. Dans cette réflexion la marque change de sphère et alimente sa notoriété avec l'engagement consommateur (Helme-Guizon & Magnoni, 2016 ; Bigey, 2020), la communication pouvant également être relayée par des personnes qui n'ont pas les moyens d'acheter le produit. L'engagement profite au rayonnement de la marque, mais on pense rarement à l'engagement des followers qui s'ils ne sont pas forcément clients, produisent tout de même un contenu favorable à la marque. Cela contribue à sa sphère d'influence, fondamental pour le concept qui nous intéresse.

#### 4. Spécificités et limites :

La première spécificité de ce modèle est l'alliance du phygital et de la distribution, dans un concept *phygital* (de phygital et retail). Alors que la distribution traditionnelle est riche en termes d'expérience client, elle est coûteuse en marges. La distribution digitale fonctionne à l'inverse : riche en marges, elle est bien souvent dénuée de la partie expérience client. L'approche phygital telle que présentée ici combine les deux modèles. Une première limite serait de confondre les deux modèles sans les distinguer, d'élever la vente physique en y ajoutant une gadgetisation digitale pour pourrait s'avérer contre-productive, les clients souhaitant de plus en plus des bénéfices concrets de leur investissement auprès d'une marque. Ce concept repose sur le modèle de *social selling* et le concept de valeur sociale, mais il comporte une valeur mercantile qui peut parfois déranger les potentiels acheteurs (vendre à ses amis par exemple). Ce modèle de vente n'est pas nouveau, il ressemble à ce qui fait le succès de la marque Tupperware depuis plus de 70 ans, vendre à son cercle de contacts et en tirer des avantages financiers et en nature. Ici, les acheteurs reçoivent automatiquement les mêmes avantages que les vendeurs, ce qui amène une notion de réciprocité.

Dans ce modèle, seule la marque est à l'origine des ventes, cela permet de maîtriser les prix de vente qui sont toujours les mêmes (de nombreuses marques de montres sont présentes chez plusieurs distributeurs, en ligne et en boutique, et il n'est pas rare que de futurs acheteurs

essaient un modèle en boutique pour l'acheter moins cher en ligne par exemple, sachant que chaque silo détenant la propriété de l'objet est en droit de déterminer son prix, selon la liberté du commerce). Enfin, dans les cas où la marque sera présente en boutique, ne pourra l'acquérir que la personne qui aura reçu un droit d'achat. Le phénomène du showrooming est également maîtrisé.

Cette manière de procéder par droits de vente, sélection des clients et des lieux de contact peut sembler complexe et donner une impression de cercle fermé (dans lequel ce phénomène de reconnaissance *happy few* trouve un mode opératoire). Cela peut être vu comme une série de passe-droits qui ne plaît pas à tous les types de clients potentiels.

Une limite du modèle est celle de la distanciation sociale. En effet, pour qu'une vente par « capillarité » soit effective, il est nécessaire qu'un contact physique se produise durant un certain temps avec le détenteur de la montre pour qu'elle soit remarquée. Ensuite, après réception de la montre, le client a une dizaine de jours durant lesquels il fréquente son cercle de confiance pour donner envie d'acquérir un droit d'achat ; après l'effet viral a tendance à se dissiper.

Ce modèle pourrait fonctionner avec d'autres types de produit qui incluent une dimension sensorielle, l'univers du vin, du parfum ou tout autre produit que l'on fait découvrir lors de partages avec son cercle personnel.

## Conclusion :

Le concept de la marque BA1110D est fondé sur un mode de distribution qui définit un écosystème où ce sont les autres qui vendent le produit. Les clients font du marketing, ils partagent sur les réseaux leurs mises en scènes avec le produit et en font ainsi la promotion, un marketing digital délégué. Si les ambassadeurs de la marque se sentent plutôt dans une sphère prestigieuse, finalement ils paient le produit pour dire du bien de la marque et ils s'en sentent proches. En fermant son site internet et en ne permettant aux clients de ne recommander que 4 personnes, de céder 4 droits à l'achat, la marque a créé une attente, une forme de besoin basé sur la réponse à la frustration (tout le monde ne peut pas l'obtenir), mieux que les « méthodes de type *soft marketing* » (Hetzl, 2004), la logique du marketing est retournée et un consommateur convaincu parle du produit. Ici s'ajoute, au lieu des habituels gadgets digitaux, de l'émotionnel et une dimension physique dans le digital. Cette méthode fonctionne de manière exponentielle, sur la base de nouvelles collections et de nouveaux

avantages pour les clients / Afluendors. Pourtant, ce modèle qui semble exponentiel a des limites, il doit sans cesse se réinventer (en terme de marketing, d'offres, de modèles, de bénéfices, de communication...) et une autre limite pourrait être : quand les consommateurs auront l'impression que tout le monde peut obtenir la montre, les avantages et le statut d'Afluendor...

### **Bibliographie :**

Albert N & Valette-Florence P (2010) L'amour d'un consommateur pour une marque : dimensions exploratoires. *Marché et organisations*, 2(2), 115-145. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/maorg.012.0115>

Badot O, Ochs A, Lemoine J-F (2018) *La distribution 4.0*, éd. Pearson France, 256 p.

Bigey M (2020) Once upon a time : CODE 41 et son projet qui met la consommatrice au cœur de Day 41, in Zorik K et Courvoisier F *Direct to consumer : à la conquête du client horloger*, Le Mont-sur-Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, pp. 139-153

Bigey M (2018) De l'image de marque à l'image de la marque : marketing horloger de luxe et réseaux sociaux, *actes du Congrès National de la Recherche en IUT*, pp. 200-202 <https://cnriut2019.sciencesconf.org/resource/page/id/13>

De Barnier V, Valette-Florence R & Ambroise L (2010) L'influence du statut du consommateur sur sa perception de la personnalité de la marque, sa confiance et son engagement in *Marché et organisations*, 2(2), 65-88. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/maorg.012.0065>

Filser M, Henriquez T & Frisou J (2019) Plateforme contre canal: Quel cadre théorique pour analyser la distribution ? in *Revue française de gestion*, 6(6), 93-107. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3166/rfg.2019.00369>

Helme-Guizon A & Magnoni F (2016) Intégrité, bénéfices et identification : trois leviers pour booster l'engagement envers la marque sur les réseaux sociaux in *Décisions Marketing*, 4(4), 95-113. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.7193/DM.084.95.113>

Holbrook M B (1994) The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience in Rust, R.T. and Oliver, R.L., Eds.

Lambillotte L, Magrofuoco N, Poncin I & Vanderdonckt J (2020) Influence de la personnalisation web sur l'expérience du consommateur, *19ème Journée de Recherche sur le Marketing Digital*, Paris, La Sorbonne, France.

Ross, J. W., Beath, C. M., Sebastian, I., M. (2017), *Digitized ≠ Digital*, in MIT CISR Research Briefings 18(10)

Roux D, (2016) Identité(s) du consommateur : la question du sujet dans et par la consommation, in *Recherche et applications en marketing*, <https://journals.sagepub.com/page/ram/collections/identit%C3%A9-du-consommateur>

### **Sitographie :**

<https://www.dynamique-mag.com/article/influencer-fatigue-phenomene-redefinit-marketing-influence.10494>