



HAL
open science

Vers une nouvelle logique marketing des entreprises ? : explorer les antécédents & conséquences du marketing de co-crédation de valeur

Carole Charbonnel

► To cite this version:

Carole Charbonnel. Vers une nouvelle logique marketing des entreprises ? : explorer les antécédents & conséquences du marketing de co-crédation de valeur. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2019. Français. NNT : 2019PA01E027 . tel-04726746

HAL Id: tel-04726746

<https://theses.hal.science/tel-04726746v1>

Submitted on 8 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ESCP Europe

Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne

ED 559

VERS UNE NOUVELLE LOGIQUE MARKETING DES ENTREPRISES ?
EXPLORER LES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES
DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

THESE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT ÈS SCIENCES DE GESTION

Par

Carole CHARBONNEL

Soutenance publique le 1^{er} octobre 2019

JURY

Directeur de Recherche : Mme. Delphine MANCEAU
Professeure et directrice générale, NEOMA Business School

Rapporteurs : Mme. Emmanuelle LE NAGARD-ASSAYAG
Professeure, ESSEC Business School
M. Pierre VOLLE
Professeur des Universités, Université Paris Dauphine

Suffragants : M. Pierre-Louis DUBOIS
Professeur des Universités, Université de Montpellier
M. Jean-François LEMOINE
Professeur des Universités, Université Panthéon-Sorbonne



ECOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHÉON-SORBONNE

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Lors des tous premiers séminaires suivis au sein du programme doctoral ESCP, j'ai retenu, parmi tant de découvertes passionnantes et surprenantes concernant le monde académique, que la recherche était, paradoxalement, une activité à la fois profondément solitaire et collective. Au moment où je mets le point final à ce manuscrit, je réalise combien cette idée s'est avérée juste, car ce travail doctoral n'aurait sans doute pas pu aboutir sans le concours concret, sans les conseils, ou le soutien d'enseignants chercheurs, de collègues doctorants, et de mes proches.

En premier lieu, mes remerciements s'adressent à ma directrice de thèse, Delphine Manceau : merci du fond du cœur de m'avoir ouvert les portes du monde de la recherche en acceptant d'encadrer ma thèse, puis de m'avoir m'insufflé ce goût pour le marketing de l'innovation ; merci de m'avoir apporté un soutien sans faille, tout en maintenant le cap d'un projet de recherche ambitieux et exigeant. Mes remerciements s'adressent également aux enseignants chercheurs qui m'ont fait l'honneur de participer au jury de thèse, et en particulier aux rapporteurs, Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Pierre Volle, dont les remarques constructives ont permis d'améliorer grandement les qualités de cette thèse. Merci enfin aux professeurs Pierre-Louis Dubois et Jean-François Lemoine d'avoir accepté de rejoindre le jury pour la soutenance finale.

La dynamique de ce travail de recherche n'aurait sans doute pas été la même sans le programme doctoral de l'ESCP, ses enseignants et ses doctorants. Je remercie tout particulièrement Hervé Laroche, qui a je crois réussi à transmettre de fortes valeurs aux doctorants du programme, et m'a par ailleurs permis de bénéficier du soutien de l'école en troisième année. J'exprime toute ma gratitude à Claire Dambrin, pour son écoute si précieuse lors de la dernière année de thèse. Un grand merci également à Christine Rocque, dont la disponibilité et la bonne humeur sont devenues quasiment légendaires avenue de la République. Enfin, la saveur de ces années aurait été fort différente sans tous ces échanges, parfois passionnés, et toujours amicaux, entre les doctorants du programme – des échanges qui m'ont véritablement aidée à prendre le virage depuis le monde de l'entreprise vers la sphère académique.

Le programme CEFAG, ainsi que mon séjour de recherche en Finlande, ont également constitué des moments forts de ce travail doctoral. Je remercie en particulier Xavier Lecoq et Isabelle Martinez, ainsi que tous les enseignants intervenant au CEFAG, car ces deux semaines de séminaires m'ont aidée à prendre plus de hauteur sur mon sujet de thèse, et sans doute à grandir en tant que jeune chercheur. Merci également à Eric Arnould et à ses collègues de l'université d'Aalto pour avoir accepté de m'accueillir dans leur équipe. Je garde un souvenir particulier de ces discussions à Helsinki, qui ont constitué le point de départ de mon intérêt pour la théorie et l'histoire du marketing.

Ces années de thèse m'ont également permis de faire mes premiers pas d'enseignante, et je remercie les enseignants chercheurs qui m'ont fait confiance, en particulier Marie-Catherine Mars de l'Edhec, ainsi que Serge Amabile et Bénédicte Aldebert qui m'ont permis d'enseigner comme ATER durant 18 mois à la faculté d'économie-gestion d'Aix-Marseille. Merci également à Sandrine Macé pour m'avoir offert de collaborer au programme ESCP-Orange, puis aujourd'hui à la chaire IoT.

Enfin, ce travail doctoral a été à l'origine de belles rencontres, qui ont stimulé ma motivation, et m'ont permis de trouver les ressources nécessaires afin de le mener à bien. Je pense en particulier à Alix, Bruno, Jeongwoo Oh, Marion, Miona, Paul, Thomas à l'ESCP, ainsi qu'à mes amies doctorantes et ex-doctorantes de Nice, de Bretagne ou de Lyon, Magali, Margot, Solène et Virginie. Je remercie tout spécialement Christelle Théron, qui la première m'a incitée et soutenue alors que j'envisageais de commencer une thèse, et Aurélie Hémonnet-Goujot pour ses conseils toujours pertinents et renouvelés jusqu'à ces derniers mois.

Parce que ce « travail collectif » de la thèse implique également, et souvent malgré eux, les proches, mes dernières pensées vont à ma famille et amis. Je pense en premier à mon père, qui ne sera pas présent pour voir l'aboutissement de ce projet de thèse. Merci à mes parents, André et Evelyne, pour m'avoir appris à croire en mes rêves et surtout à chercher à les atteindre. Merci à mes amies rencontrées lors de mes « premières études » à l'ESCP, Christine, Estelle, Elisabeth, Sandrine, qui avez encouragé et suivi de loin en loin mon engagement dans ce travail de thèse. Merci à mes amis niçois pour tous ces moments de partage, qui ont offert un contrepoint bienvenu à mes journées plongées dans la théorie et les algorithmes. Merci à Marceau et Pierre d'avoir accepté ma présence souvent si absente ces derniers mois, et merci à vous deux d'être présents dans ma vie.

RESUME

Vers une nouvelle logique marketing des entreprises ? Explorer les antécédents et conséquences du marketing de co-crédation de valeur

En mēme temps qu'émmergeait la représentation du consommateur connecté et acteur de sa consommation, des auteurs tels Prahalad & Ramaswamy, Vargo & Lusch, et Grönroos, proposèrent à l'orée des années 2000 de re-fonder la théorie marketing à partir d'un postulat central : désormais la valeur ne peut plus être dictée par l'entreprise, car elle est toujours co-crédée avec le consommateur à travers ses usages et expériences de consommation. Malgré un écho majeur au sein de la pensée marketing, le cadre théorique de la *co-crédation de valeur* souffre aujourd'hui encore d'un manque d'études empiriques, ceci alors mēme que ses concepteurs appellent les managers à adopter leur *nouvelle logique dominante* en lieu et place des anciennes optiques du marketing, en particulier de l'*optique marketing* issue de l'*orientation marché*. Par le biais de deux études auprès de managers, une étude exploratoire par interviews et une étude par questionnaire fondée sur trois collectes, notre recherche contribue à combler ce manque : elle met en lumière l'existence au sein de certaines entreprises d'une pensée et d'une pratique du marketing reflétant la théorisation de la *co-crédation de valeur*, et que nous nommons le *marketing de co-crédation de valeur*. Sur le plan théorique, grâce à l'intégration du niveau d'analyse de l'organisation dans le registre de la *co-crédation de valeur*, notre recherche présente trois contributions principales à la littérature. Tout d'abord, en établissant le rôle majeur de facteurs organisationnels, et en plaçant les *marketers* au cœur de l'évolution de leur pratique, nos travaux dévoilent des conditions d'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* qui contrastent avec la vision qui en est dessinée dans la littérature. Par ailleurs, en identifiant comment la collaboration des consommateurs à la conception des offres de l'entreprise peut être mise en place selon une perspective équitable qui respecte le statut singulier du consommateur, notre recherche éclaire le débat relatif à l'insertion de cette forme particulière de co-crédation appelée *upstream co-creation* au sein du cadre plus large de la *co-crédation de valeur*. Enfin, en établissant que le *marketing de co-crédation de valeur* influence favorablement la *performance* et la *satisfaction*, mais que son effet est moindre que celui du marketing caractérisé par l'*orientation marché réactive*, nos travaux confirment la pertinence de cette *nouvelle logique*, tout en nuancant les appels des théoriciens à adopter la *co-crédation de valeur* en substitution des autres optiques du marketing.

Mots clef :

co-crédation de valeur – Service-Dominant-Logic - théorie marketing – orientation marché

ABSTRACT

Towards a new marketing logic of firms? Exploring the antecedents and consequences of value co-creation marketing

While digital era made consumers' activity and connectedness more visible, Prahalad & Ramaswamy, Vargo & Lusch, and Grönroos proposed in the early 2000s to build new foundations for marketing theory, starting from one central assumption: value cannot be determined by the sole firm, as it is always co-created with the consumer through his consumption experiences. Yet, despite a major impact within marketing thought, the theoretical framework of *value co-creation* is still affected by a lack of empirical research: a lack which contrasts with those scholars prompting managers to replace prevalent marketing approaches, such as market-oriented marketing, by the *new dominant logic*. Owing to two studies among managers, an exploratory study based on interviews and a questionnaire study, our research is helping to fill this gap, as it unveils the existence of *value co-creation marketing* within some firms - a thought and practice of marketing which are reflecting the theory of *value co-creation*. From a theoretical point of view, through the integration of the organizational analysis level in this research stream, our work contributes to the literature on *value co-creation* in three ways. First, by shedding light on the role of organizational factors, and by placing marketers at the core of their own practice, our work unveils conditions of *value co-creation* emergence which contrast with the prevailing vision in the literature. Second, by identifying how consumers' collaboration to new product development might be implemented in keeping with consumers' unique status, our research provides insightful information in the debate concerning the consistency between this specific kind of co-creation called *upstream co-creation* and the general framework of *value co-creation*. Third, while our research establishes the influence of *value co-creation marketing* on *satisfaction* and *performance*, it underlines that this effect is lower than the influence of market-oriented marketing: therefore our work suggests that *value co-creation marketing* should not necessarily erase prevalent ways of thinking and practicing marketing within firms.

Keywords:

value co-creation – Service-Dominant-Logic – marketing theory – market orientation

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	11
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE	23
<u>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</u>	25
<u>CHAPITRE I. ETAT DES LIEUX DU MARKETING : CONCEVOIR & PRATIQUER LE MARKETING A L'AUBE DU 21° SIECLE</u>	31
SECTION 1. CONCEVOIR LE MARKETING	35
1.1 Le marketing, une discipline intrinsèquement managériale	35
1.2 Créer de la valeur : la finalité du marketing	37
1.3 Le consommateur : toujours plus central dans la pensée marketing	40
1.4 Une conception de l'orientation marché en évolution	44
1.5 Quel rôle pour le consommateur dans l'action marketing ?	47
SECTION 2. PRATIQUER LE MARKETING : LES MARKETERS ENTRE ORGANISATION ET MARCHÉ	51
2.1 Les marketers : des missions diversifiées au centre de l'organisation	52
2.2 La fonction marketing comme levier de performance	53
2.3 Les marketers à la recherche d'influence au sein de l'entreprise	55
2.4 Un processus marketing rationnel et empreint de technique	56
2.5 Un consommateur lointain et potentiellement rival du marketer	58
SYNTHESE DU CHAPITRE I.	62
<u>CHAPITRE II. LA CO-CREATION DE VALEUR : THEORIES & PRATIQUES</u>	65
SECTION 1. UNE NOUVELLE REPRESENTATION DU CONSOMMATEUR CREATIF ET PRODUCTIF : LA CO-CREATION COMME ACTIVITE DU CONSOMMATEUR	69
1.1 Le consommateur acteur de sa consommation : la downstream co-creation avant la lettre	71
1.2 Le consommateur créateur et producteur dans la sphère privée	75
1.3 Le consommateur collaborateur : les activités d'upstream co-creation	80
1.4 L'upstream co-creation : un retournement dans le rôle du consommateur	84
SECTION 2. LA CO-CREATION FONDEMENT D'UNE NOUVELLE PENSEE MARKETING : LES THEORIES DE LA CO-CREATION DE VALEUR	89
2.1 Une nouvelle théorie du marketing : Vargo & Lusch et la Service-Dominant-Logic	90
2.2 Une évolution de la nouvelle théorie du marketing : Grönroos et la Service-Logic	98
2.3 Le nouveau cadre de référence de Prahalad & Ramaswamy	104
2.4 La co-création de valeur : un écho majeur mais une influence mesurée sur notre discipline	109

SECTION 3. DE NOUVELLES PRATIQUES PRESCRITES AUX MARKETERS : LA CO-CREATION COMME ACTIVITE DES MANAGERS	119
3.1 Un rôle radicalement différent pour les marketers	120
3.2 Des compétences et capacités focalisées sur la collaboration et le dialogue	121
3.3 Des méthodes privilégiant la flexibilité, l'intuition, l'expérimentation	122
3.4 Une révolution culturelle qui pourrait menacer la fonction marketing	123
3.5 Des mutations susceptibles d'engendrer des réticences	124
3.6 Des interrogations quant à la performance de ce nouveau marketing	125
SYNTHESE DU CHAPITRE II.	130
<u>CHAPITRE III. ETUDE EXPLORATOIRE</u>	133
SECTION 1. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA LITTERATURE	135
1.1 Un nouveau cadre permettant de répondre à certaines lacunes et critiques de la théorie marketing	135
1.2 Une application incertaine dans le monde des entreprises	136
1.3 Un bouleversement au sein des organisations	137
1.4 De vifs débats concernant l'upstream co-creation	138
1.5 Une interrogation persistante concernant l'impact sur les résultats	139
SECTION 2. ETUDE EXPLORATOIRE	141
2.1 Méthodologie	141
2.2 Résultats	147
2.3 Discussion	170
2.4 Conceptualisation du marketing de co-création de valeur	180
2.5 Une première modélisation des antécédents et conséquences du marketing de co-création de valeur	182
SYNTHESE DU CHAPITRE III.	184
SECONDE PARTIE : MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	185
<u>INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE</u>	187
<u>CHAPITRE IV. HYPOTHESES, QUESTIONNAIRE & PROTOCOLE DE COLLECTE</u>	191
SECTION 1. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES	193
1.1 Confirmer l'émergence du marketing de co-création de valeur	193
1.2 Identifier les antécédents du marketing de co-création de valeur	194
1.3 Explorer les conséquences du marketing de co-création de valeur	203
1.4 Résumé des hypothèses à tester	205
SECTION 2. ETABLISSEMENT DU QUESTIONNAIRE & PREPARATION DES COLLECTES DE DONNEES	207
2.1 Opérationnalisation des variables du modèle	207
2.2 Etablissement du questionnaire	212
2.3 Protocole de collecte de données	218
SYNTHESE DU CHAPITRE IV.	221

<u>CHAPITRE V. EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : VARIABLES ANTECEDENTS</u>	223
SECTION 1. DONNEES COLLECTEES	225
1.1 Collecte des données (collectes 1 et 2)	225
1.2 Caractéristiques de l'échantillon (collectes 1 et 2)	227
1.3 Examen des données brutes (collectes 1 et 2)	230
SECTION 2. EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES	235
2.1 Approche d'évaluation des mesures	235
2.2 Evaluation de la mesure d'adhocratie	240
2.3 Evaluation de la mesure d'orientation marché réactive	242
2.4 Evaluation de la mesure d'orientation marché proactive	245
2.5 Evaluation de la mesure d'influence de la fonction marketing	247
2.6 Evaluation de la mesure de performance	249
SYNTHESE DU CHAPITRE V	252
<u>CHAPITRE VI. EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR & VARIABLES DE RESULTAT</u>	255
SECTION 1. DONNEES COLLECTES	257
1.1 Collecte des données (collecte 1 bis)	257
1.2 Caractéristiques de l'échantillon (collecte 1bis)	258
1.3 Examen des données brutes (collecte 1bis)	261
SECTION 2. EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : VARIABLES SATISFACTION & PERFORMANCE	263
1.1 Evaluation de la mesure de performance	263
1.2 Evaluation de la mesure de satisfaction	264
SECTION 3. EVALUATION PSYCHOMETRIQUE : MESURE DE MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	267
3.1 La mesure de marketing de co-crédation de valeur : spécificités psychométriques	268
3.2 Validation de la spécification de la mesure de marketing de co-crédation de valeur	270
3.3 Evaluation psychométrique des 6 dimensions réflexives de premier ordre	278
3.4 Evaluation des mesures formatives des construits de second et troisième ordre	294
3.5 Evaluation de la mesure de marketing de co-crédation de valeur : enseignements	303
SYNTHESE DU CHAPITRE VI	305

CHAPITRE VII. MODELE EXPLICATIF DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	307
ANALYSES PRELIMINAIRES A L'ETABLISSEMENT DU MODELE EXPLICATIF	309
SECTION 1. TEST DES HYPOTHESES & PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	313
1.1 Relations entre marketing de co-création de valeur et ses antécédents	315
1.2 Relations entre l'orientation marché réactive et proactive & les deux composantes upstream et downstream co-creation	321
1.3 Relations entre marketing de co-création de valeur et ses conséquences	324
1.4 Analyse du modèle complet issu des hypothèses	330
1.5 Maximiser l'explication des variables de résultat : modèle optimisé	335
SECTION 2. ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE, DISCUSSION & PERSPECTIVES	339
2.1 Principaux enseignements de l'étude	339
2.2 Discussion des résultats	343
2.3 Limites & Perspectives de recherche	355
SYNTHESE DU CHAPITRE VII.	361
CONCLUSION DE LA RECHERCHE	363
BIBLIOGRAPHIE & ANNEXES	383
BIBLIOGRAPHIE	385
LISTE DES TABLEAUX & FIGURES	415
ANNEXES	423

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de la recherche

Au fil des décennies, les professionnels ont sans cesse vu émerger de nouvelles méthodes du marketing, souvent présentées comme des « *panacées* » venant se substituer aux approches pré-existantes, car censées favoriser une pratique du marketing enfin en résonance avec les évolutions sociales (Badot & Cova, 2008). A l'ère numérique, nous observons ainsi une recrudescence de techniques visant à créer des relations personnalisées avec les consommateurs, des techniques qui permettent désormais, à l'instar de la marque Red Bull en 2008, de lancer des marques majeures par le seul biais de campagnes participatives sur les réseaux sociaux. D'autres méthodes aujourd'hui usuelles mettent quant à elles l'emphase sur l'expérience subjective vécue par le consommateur, ainsi certains distributeurs adoptent une scénographie de musée, tandis que d'autres plongent leurs clients dans l'atmosphère d'une cafétéria universitaire, avec tutoiement et langage « jeune » de rigueur comme le fait la chaîne de *fast-food* Big Fernand. Enfin, certaines approches sollicitent la collaboration des consommateurs à la conception des offres et communications de l'entreprise, en leur offrant de voter pour des idées de produits, de poster de nouvelles campagnes de communication via une plate-forme de *crowdsourcing*, ou de créer leur propre design comme le proposent les emblématiques briques Lego – sans oublier la très médiatique opération mise en place pendant plus de dix ans par les chips Lay's, qui offraient une prime d'un million de dollar au créateur de la meilleure recette de l'année aux Etats-Unis.

Malgré leur diversité, ces méthodes nous semblent refléter une même représentation du consommateur : celle d'un individu singulier, actif dans sa consommation, qui interagit, vit des expériences, peut être amené à produire et à créer lui-même. Si elle s'oppose à la vision censée prédominer du « *consommateur passif* » (Arnould, 2007), un consommateur qui a été considéré principalement à travers ses caractéristiques cognitives et non par ses actions (Bagozzi, 2009), cette représentation est cependant loin d'être inconnue : des auteurs situés aux lisières du marketing ou hors marketing ont en effet de longue date mis en avant le rôle de l'individu dans la conception et la production des objets qu'il utilise (Toffler, 1980 ; Von Hippel, 1986), dans les expériences subjectives de consommation qu'il vit (Holbrook & Hirschman, 1982), l'amenant à détourner des produits pour créer ses propres usages (de Certeau, 1980).

Un nouveau cadre de la pensée et de la pratique marketing

Parallèlement à l'essaimage de ces nouvelles méthodes du marketing, des auteurs tels Prahalad & Ramaswamy, Vargo & Lusch, et Grönroos, se sont attelés dans les années 2000 à une tâche de re-fondation de la théorie marketing. Sous la bannière commune de *co-crédation de valeur*, ces auteurs proposent de nouveaux cadres théoriques affirmant que la valeur ne peut plus être dictée par l'entreprise : elle est toujours co-crédée avec le consommateur, présenté comme l'acteur majeur dans la sphère de la consommation.

Selon ses concepteurs, la nouvelle *logique dominante* du marketing (Vargo & Lusch, 2004) a pour vocation à s'imposer au monde de l'entreprise, notamment parce qu'elle seule paraît en phase avec les évolutions sociales et technologiques du 21^o siècle (Prahalad & Ramaswamy, 2000). L'adoption de la *co-crédation de valeur* par les entreprises est présentée comme un phénomène quasi inexorable, alors même que la *nouvelle logique* du marketing est censée impliquer un changement radical dans la pensée et la pratique du marketing, susceptible de causer « *traumas* » et « *résistances* » au sein des équipes marketing (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Day, 1994) : afin de passer d'un « *market to* » à un « *market with* » (Vargo & Lusch, 2004), les *marketers* sont en effet appelés à faire évoluer leur rôle et à développer de nouvelles compétences, en supportant la création d'expériences personnalisées par les consommateurs, et en établissant des relations avec ceux-ci.

Principal objet de débats au sein d'une théorie qui nous paraît assez unifiée, la pratique dite d'*upstream co-creation* (Vermette & Hamdi-Kidar, 2013), par laquelle l'entreprise sollicite la participation des consommateurs à la conception des offres, ne fait quant à elle pas consensus : Grönroos va ainsi jusqu'à considérer que la collaboration du public aux processus de l'entreprise est contraire à l'esprit même de la *co-crédation de valeur*.

De nombreuses interrogations autour du nouveau cadre de la *co-crédation de valeur*

Au-delà de la question de l'*upstream co-creation*, la *co-crédation de valeur* nous interroge de façon plus globale quant à sa mise en application au sein des entreprises, une interrogation fondée sur la quasi-absence d'études empiriques sur le sujet, ainsi que le reconnaissent eux-mêmes les théoriciens de la nouvelle *logique dominante* (Vargo & Lusch, 2017). Parce qu'il propose une réponse aux mutations du consommateur connecté, avide de relations plus horizontales avec les marques, ce « nouveau marketing » est présenté comme une évolution implacable, censée balayer les anciennes optiques existant dans les entreprises, en particulier

l'*optique marketing* issue du *marketing concept* des années 1960 et de l'*orientation marché* des années 1990 (Vargo & Lusch, 2004). Pourtant nous ne disposons d'aucune donnée permettant de confirmer que cette «nouvelle logique» est réellement dominante au sein des entreprises, ni même qu'elle est mise en œuvre comme une approche globale - au-delà de l'emploi de certaines méthodes comme le *crowdsourcing* ou la mise en place d'interactions entre marques et consommateurs.

Certains éléments nous incitent même à en douter, en premier lieu parce que la performance induite par la logique de *co-crédation de valeur* est à ce jour inconnue. Considérant que le marketing n'est pas seulement une stratégie ou une pratique, mais également une culture fondée sur des croyances profondément ancrées (Webster, 1992), il ne semble pas a priori évident de faire évoluer l'optique du marketing prévalant dans une entreprise au profit d'une nouvelle *logique de co-crédation de valeur*. La prise en compte de facteurs extérieurs liés à la société et à la technologie n'est peut-être pas suffisante pour impulser une mutation aussi profonde des entreprises : plutôt que d'invoquer les seuls facteurs externes à l'entreprise, qui agiraient de manière uniforme d'une organisation à l'autre, il paraîtrait judicieux de s'interroger également sur le rôle de caractéristiques propres à chaque entreprise, par exemple sa culture, la représentation qu'elle se fait de sa relation au marché, ou encore les spécificités de la fonction marketing au sein de l'organisation.

L'évocation rapide de la littérature sur la *co-crédation de valeur* que nous venons d'opérer fait ainsi émerger de nombreuses interrogations : la *co-crédation de valeur* est-elle effectivement devenue aujourd'hui une *logique dominante*, qui aurait balayé la pensée et les pratiques pré-existantes du marketing au sein des entreprises ? Des facteurs macro-sociaux sont-ils suffisants pour susciter une évolution aussi radicale ? Ou bien d'autres facteurs, par exemple des facteurs propres à chaque entreprise, sont-ils susceptibles de jouer également un rôle ? Les *marketers*, qui se sont imposés comme ceux qui contrôlent l'accès de l'entreprise au marché (Pettigrew, 1973), sont-ils prêts à concéder leur maîtrise du processus marketing en mettant en place ce nouveau marketing *décentralisé* (Ramaswamy & Ozcan, 2013) ? L'évolution vers cette nouvelle *logique dominante* est-elle bénéfique vis-à-vis des résultats de l'activité marketing ? Les pratiques d'*upstream co-creation* s'insèrent-elles véritablement au sein de la *logique de co-crédation de valeur* ?

Questions de recherche

Ces nombreuses interrogations nous permettent de dessiner l'objectif général de notre recherche : investiguer les antécédents et conséquences de la *co-crédation de valeur* mise en œuvre au sein des entreprises - une nouvelle pensée et pratique du marketing que nous proposons de nommer *marketing de co-crédation de valeur*, afin de la distinguer des écrits principalement théoriques du registre de la *co-crédation de valeur*. A partir de cet objectif général, nous pouvons résumer en quatre pôles nos premières interrogations quant à la mise en œuvre du *marketing de co-crédation de valeur* par les entreprises :

QR1. La *co-crédation de valeur* a-t-elle effectivement émergé au sein des entreprises en tant que nouvelle pensée et pratique du marketing ? A-t-elle remplacé les autres optiques du marketing ?

QR2. Des facteurs internes, propres à chaque entreprise, influencent-ils l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* ? Si oui, quels facteurs ?

QR3. L'*upstream co-creation* peut-elle être compatible avec un *marketing de co-crédation de valeur* ? Si oui, à quelles conditions ?

QR4. Le *marketing de co-crédation de valeur* a-t-il une influence favorable sur les résultats de l'activité marketing ?

Approche de la recherche

Notre recherche a été menée selon une logique principalement *abductive* : à partir des questions initiales émergeant de l'analyse de la littérature, et constatant le manque de données empiriques issues des entreprises, nous avons rapidement mis en place une première étude exploratoire auprès de dirigeants marketing du secteur de la grande consommation. A l'issue de cette étude fondée sur 14 interviews en profondeur, dans le droit fil d'un raisonnement *abductif* (David, 2000 ; Koenig, 1993) nous avons conçu des relations nouvelles susceptibles de nous aider à répondre à nos questions de recherche. Nous avons en particulier proposé un certain nombre de facteurs favorisant possiblement le *marketing de co-crédation de valeur*, facteurs liés à la *culture organisationnelle* et à l'*orientation marché* de l'entreprise ; nous avons également suggéré que le pouvoir du département marketing au sein de l'organisation tendrait à freiner l'émergence de ce nouveau marketing allouant un rôle majeur au consommateur.

Les enseignements de notre étude exploratoire nous ont par ailleurs permis de concevoir, sous certaines conditions, une possible compatibilité de l'*upstream co-creation* avec une pratique marketing relevant de la *co-crédation de valeur*. Enfin, nos résultats ont confirmé l'importance de l'enjeu de *performance* pour les managers marketing, sans apporter de réponse empirique relative à l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur celle-ci.

Grâce aux relations nouvelles identifiées par l'étude exploratoire, nous avons précisé et approfondi nos questions de recherche, puis nous avons formulé des hypothèses – des hypothèses testées par notre seconde étude, fondée sur un questionnaire administré auprès de managers marketing exerçant dans tous secteurs d'activité B to C (services, industrie, distribution). Sollicitant la mise en place de trois collectes de données successives, impliquant de concevoir et valider au préalable une mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur*, l'étude par questionnaire nous a permis d'établir un modèle des antécédents et conséquences de cette *nouvelle logique* du marketing. A partir des 120 questionnaires administrés auprès de dirigeants marketing lors de la dernière collecte, notre modèle évalue, grâce à des équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels* :

- l'influence sur le *marketing de co-crédation de valeur* de facteurs intervenant au niveau de l'organisation (culture adhocratique, *orientation marché réactive* et *proactive*, *influence* de la fonction marketing dans l'entreprise)
- l'effet du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *satisfaction* des consommateurs et sur la *performance* de l'entreprise.

Principaux enseignements de la recherche

En associant les résultats de nos deux études, étude exploratoire par interviews et étude par questionnaire, nous sommes en mesure de répondre aux questions de recherche, et ceci à travers les principaux résultats suivants :

- (1) Une manière de penser et pratiquer le marketing reflétant le cadre théorique de la *co-crédation de valeur* a effectivement émergé au sein de certaines entreprises. Ce *marketing de co-crédation de valeur* n'est cependant pas hégémonique ; selon une perspective plurielle, il coexiste avec d'autres optiques du marketing

- (2) Des facteurs organisationnels relatifs à la culture¹ - une culture souple et ouverte, de type adhocratique, ainsi que l'*orientation marché proactive*, orientation focalisée sur l'anticipation des marchés futurs et favorisant les pratiques novatrices, jouent un rôle majeur dans l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*. Contrairement à nos hypothèses, les facteurs relatifs aux jeux de pouvoir au sein de l'organisation ne jouent pas de rôle, la fonction marketing ne tendant pas à s'opposer à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*.
- (3) L'*upstream co-creation* peut être pratiquée avec des finalités différentes, selon que les managers privilégient une forme d'*outsourcing* de créativité auprès du public, ou au contraire qu'ils cherchent, selon une perspective équitable, à faire participer des consommateurs qui en sont désireux au bénéfice conjoint des deux parties. Cette *upstream co-creation* équitable est non seulement pleinement insérée au sein du *marketing de co-crédation de valeur*, mais elle est également un véritable levier de *performance* pour l'entreprise.
- (4) Le *marketing de co-crédation de valeur* a un effet positif sur la *satisfaction* des consommateurs, ainsi que sur la *performance* de l'entreprise. Cet effet est cependant moins élevé que celui de l'*orientation marché réactive*, cette orientation caractéristique de l'*optique marketing*, une orientation qui privilégie le recueil et le traitement de l'information marché au sein de l'entreprise, sans allouer de rôle actif au consommateur dans la *création de valeur*.

Contributions empiriques et méthodologiques de la recherche

Si elle a donné naissance à un vaste champ de recherches, suscitant près de 1400 articles² depuis 15 ans, la *co-crédation de valeur* a été rarement investiguée selon l'angle de l'entreprise, et il y a aujourd'hui encore un manque d'études empiriques permettant de confronter la théorisation de ce « nouveau marketing » à la réalité du terrain (Vargo & Lusch, 2017). En étudiant le *marketing de co-crédation de valeur* par différentes approches méthodologiques, en investiguant cette *nouvelle logique* du marketing dans des secteurs diversifiés, au-delà de la sphère des

¹ L'orientation marché a été conceptualisée par Narver & Slater (1990) comme une culture organisationnelle

² Source base de données *Business Source Complete*, via mots clef *value co-creation* ou *service-dominant-logic*

services dont sont issus la plupart de ses théoriciens, notre recherche présente une contribution empirique non négligeable dans le champ de la *co-crédation de valeur*.

A cette contribution empirique s'associe une contribution méthodologique, car notre recherche a établi, à partir d'une mesure existante conçue initialement pour une cible de consommateurs, la première mesure permettant d'investiguer la *co-crédation de valeur* auprès des managers : une mesure standardisée qui pourra favoriser la mise en place de futures recherches par questionnaire au sein des entreprises, et ce faisant permettra d'approfondir la compréhension du *marketing de co-crédation de valeur* mis en œuvre par les praticiens. Par ailleurs, la contribution méthodologique de notre recherche est renforcée par l'utilisation de méthodes d'analyse statistique préconisées dans la littérature récente, et inscrites dans des champs en constante évolution – modèles de mesure hiérarchiques *réflectifs-formatifs* et équations structurelles par l'approche des *moindres carrés partiels*.

Contributions à la littérature sur la *co-crédation de valeur*

Dans le registre de la *co-crédation de valeur*, l'intégration du niveau organisationnel, un niveau d'analyse peu investigué à ce jour par ce cadre théorique, permet d'avancer de façon nette dans notre compréhension de la *nouvelle logique* du marketing. Ce faisant, nos travaux présentent trois contributions principales à la littérature sur la *co-crédation de valeur*.

Tout d'abord, notre recherche met en lumière des conditions et processus d'émergence de la *co-crédation de valeur* qui contrastent de façon nette avec la vision relayée par ses théoriciens. Face à un discours focalisé sur le rôle de facteurs macro-sociaux (Prahalad & Ramaswamy, 2000), et qui pronostique en corollaire une adoption généralisée et inexorable du *marketing de co-crédation de valeur* par les entreprises, notre recherche conclut à une pluralité des optiques du marketing, et elle explique cette pluralité en dévoilant le rôle de facteurs propres à chaque organisation. Au contraire d'une vision tendant à considérer les managers comme l'objet de facteurs extérieurs, notre recherche montre que les *marketers* sont les acteurs principaux de ce « nouveau marketing » : loin d'être affectés par un bouleversement s'imposant à eux, certains managers adoptent librement, et le plus souvent de manière progressive, cette nouvelle façon de penser et de pratiquer le marketing. A l'encontre du discours prédominant dans la littérature, ces résultats suggèrent que le *marketing de co-crédation de valeur*, quoique nettement distinct des autres optiques du marketing par le rôle actif alloué au consommateur, constituerait plus une évolution qu'une révolution pour ceux qui le mettent en pratique.

Concernant *l'upstream co-creation*, en dévoilant que le *marketing de co-crédation de valeur* implique une forme de collaboration équitale, maintenant les participants dans leur statut de consommateurs, notre recherche suggère de dépasser la controverse opposant d'une part les auteurs estimant que la *co-crédation de valeur* efface totalement la distinction entre consommateurs et salariés (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.), et d'autre part ceux qui considèrent toute collaboration des consommateurs comme contraire à l'esprit même de la *co-crédation de valeur* (Grönroos & Ravald, 2011). A travers cette vision à la fois plurielle et nuancée de *l'upstream co-creation*, notre recherche répond également aux critiques parfois radicales d'une co-crédation qui serait entièrement tournée vers une forme d'exploitation du consommateur (Zwick, Bonsu & Darmody, 2008 ; Humphreys & Grayson, 2008).

Enfin, notre recherche contribue à la littérature en établissant l'influence positive du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing – même si cette influence reste inférieure dans nos données à celle exercée par l'*orientation marché réactive*. Notre recherche constitue une première contribution empirique dans le domaine de la *performance* du *marketing de co-crédation de valeur*, une contribution qui par ailleurs contraste avec le discours des principaux théoriciens de la *co-crédation de valeur* : des théoriciens qui enjoignent les managers à adhérer à la *nouvelle logique dominante* au motif que celle-ci constituerait « la » manière de pratiquer le marketing au 21^e siècle (Grönroos, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2002, 2004a. ; Vargo & Lusch, 2004, 2006).

Contributions à la littérature en marketing stratégique et en théorie marketing

Au-delà de la littérature sur la *co-crédation de valeur*, notre recherche contribue à un certain nombre de débats dans le champ de la théorie marketing et du marketing stratégique.

En observant la pluralité des optiques du marketing existant aujourd'hui au sein des entreprises, notre recherche atteste du *gap* important entre théorie et pratique identifié par des études historiques du marketing (Hollander et al., 2005) ; elle confirme également la nécessité d'abandonner la vision d'une « progression historique » du marketing, une vision sans doute encore prégnante pour certains théoriciens tels les concepteurs de la *co-crédation de valeur*. Par l'emphase sur le rôle de facteurs organisationnels vis-à-vis des manières de penser et de pratiquer le marketing, notre recherche suggère par ailleurs l'intérêt d'intégrer plus fortement le niveau d'analyse organisationnel dans la théorie marketing, notamment en considérant les *marketers* dans toute leur diversité comme de véritables parties prenantes du marketing.

Dans le registre du marketing stratégique, nos travaux permettent de faire évoluer la compréhension de l'*orientation marché proactive*, en dévoilant sa grande proximité avec le *marketing de co-crédation de valeur* et en particulier avec la composante expérientielle de celui-ci. Enfin, en identifiant que les *marketers* sont non seulement motivés par la quête de *performance*, mais qu'ils sont également mûs par des facteurs implicites relatifs aux croyances et valeurs ancrées dans l'entreprise, notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Webster (1992), pour qui le marketing est une culture de l'entreprise : un rôle majeur de facteurs implicites qui est encore insuffisamment pris en compte à ce jour par le marketing stratégique (Moorman, 2016³).

Intérêt de la recherche sur le plan managérial

Au-delà de ces contributions à la sphère académique, nos travaux présentent un intérêt sur le plan managérial. En particulier, notre recherche est à même de nourrir la réflexion de managers désireux de faire évoluer leur pratique, et envisageant de prendre un virage vers un marketing focalisé sur l'expérience, la relation et la collaboration tel que l'incarne la *co-crédation de valeur* : un marketing dans lequel les managers concèdent effectivement une partie du contrôle, mais qui semble constituer en contrepartie une pratique du marketing gratifiante pour ceux qui l'expérimentent, offrant des relations plus équilibrées avec des consommateurs qui ne sont plus uniquement considérés comme les sujets d'observation du marketing. Si ce *marketing de co-crédation de valeur* contribue à la *performance* et à la *satisfaction*, il ne peut cependant pas être mis en œuvre sans prise en compte du contexte propre à chaque entreprise, notamment des facteurs relatifs à la culture organisationnelle. Enfin, notre recherche suggère aux praticiens souhaitant privilégier une performance maximale d'associer la *logique de co-crédation de valeur* à l'*optique marketing*, caractérisée par une focalisation sur le recueil et l'analyse des besoins consommateurs au sein de l'entreprise, comme l'illustre l'*orientation marché réactive* : une association qui paraît la plus bénéfique sur le plan de la *performance* de l'entreprise.

³ Post de Christine Moorman dans un article du site Marketing Science Institute - <https://www.msi.org/articles/5-things-i-know-about-marketing-dukes-christine-moorman/>

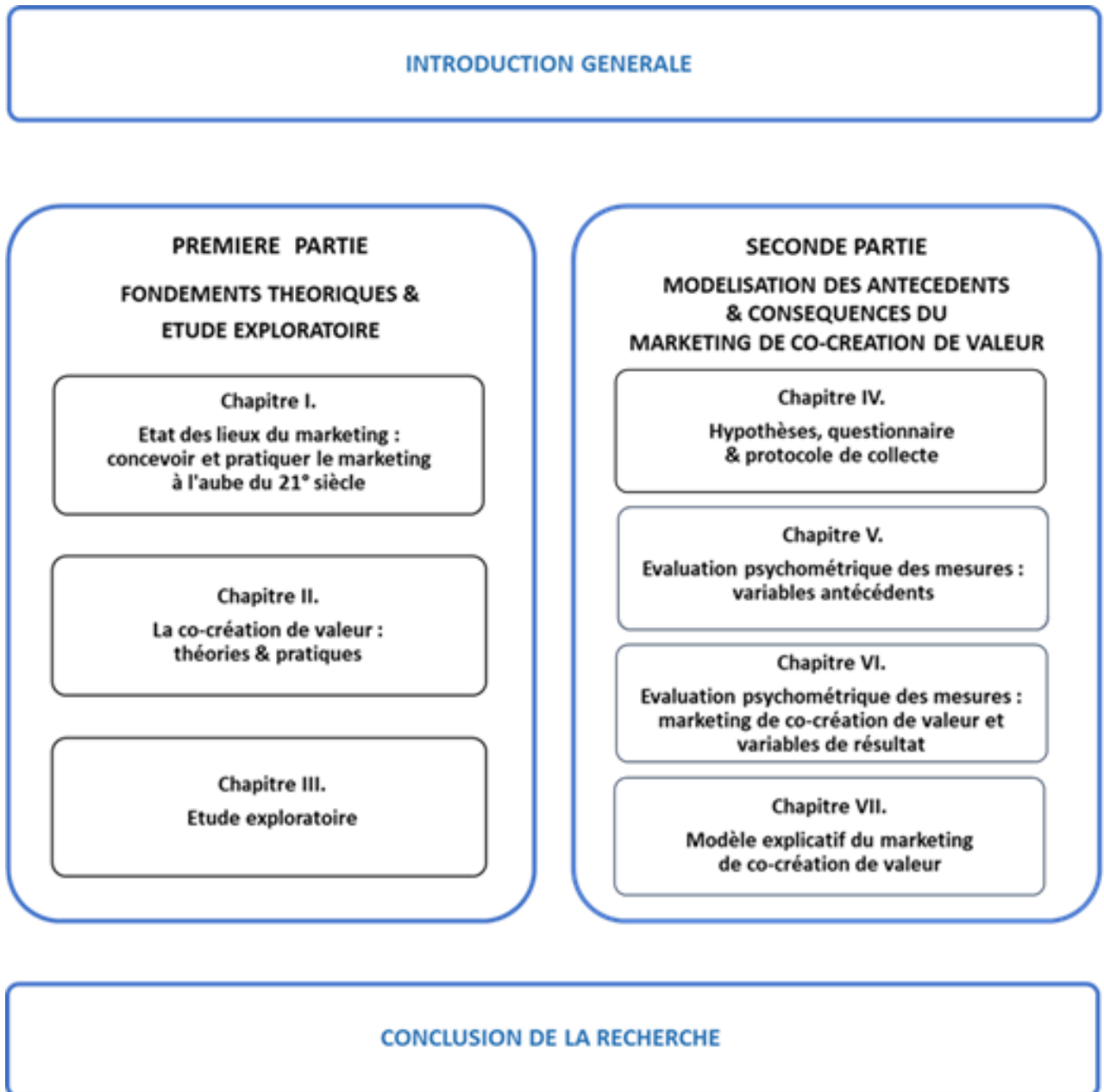
Plan de la recherche

Visant à investiguer les antécédents et conséquences de la *co-crédation de valeur* mise en œuvre au sein des entreprises, notre recherche est organisée en deux parties complémentaires.

Dans la première partie de notre recherche, nous explorons la littérature dans le champ de la *co-crédation de valeur*, et confrontons celle-ci avec les écrits dans le registre de la théorie, de l'histoire et des pratiques marketing (Chapitres I. et II.), ce qui permet de faire surgir de premières questions de recherche. Nous complétons cette analyse de la littérature par une étude exploratoire menée auprès de dirigeants marketing (Chapitre III.), à l'issue de laquelle nous proposons une conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur*, et approfondissons nos questions de recherche.

La seconde partie de nos travaux vise à répondre à ces questions à travers une étude par questionnaire. Dans un premier temps nous développons des hypothèses, nous proposons un instrument de mesure du *marketing de co-crédation de valeur* et établissons le questionnaire (Chapitre IV.). Dans un second temps, nous évaluons les qualités psychométriques de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi que celles des autres mesures du questionnaire (Chapitres V. et VI.). Enfin, nous testons nos hypothèses par le biais d'équations structurelles, ce qui nous permet de faire émerger un modèle compréhensif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* (Chapitre VII.).

Figure 1. Organisation de la recherche



PREMIERE PARTIE
FONDEMENTS THEORIQUES
& ETUDE EXPLORATOIRE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

A l'orée des années 2000, des auteurs tels C.K. Prahalad et Venkat Ramawasmy (2000, 2002, 2003, 2004a., 2004b.), Stephen Vargo et Robert Lusch (2004, 2006, 2008a., 2008b.), ou encore Christian Grönroos (2006), tentent de faire vaciller la conception du marketing qui prévalait depuis les années 1960, annonçant l'émergence d'une « *nouvelle logique dominante en marketing* » fondée sur le rôle actif du consommateur dans la *création de valeur* (Vargo & Lusch, 2004). Loin d'être isolés, ces auteurs s'inscrivent dans le sillage de recherches initiées de longue date au sein de différentes disciplines, recherches qui ont mis en lumière l'activité de l'individu dans la consommation et dans la conception d'objets (Akrich, Callon & Latour, 1989 ; de Certeau, 1980 ; Hirschman & Holbrook, 1982 ; Von Hippel, 1986...) Progressivement associées au « label » commun de *co-création*, ces recherches se sont intensifiées depuis les années 2000, suscitant de nombreuses publications au sein de champs variés – management de l'innovation, *marketing des services*, théorie marketing, marketing stratégique, *consumer culture theory*, stratégie, sociologie du travail, management public...

Une recherche inscrite dans la perspective de la *co-création de valeur*

En nous focalisant sur la discipline du marketing, nous observons que de nombreuses recherches ont investigué la *co-création* en privilégiant la perspective du consommateur : pouvant être regroupées sous le terme de *consumer co-creation* (Gemser & Perks, 2015), ces recherches étudient en particulier les consommateurs participant à des communautés d'innovation ou à des compétitions de *crowdsourcing* créatif (Frey & Lüthje, 2011 ; Hoffman, Kopalle & Novak, 2010 ; Lüthje & Herstatt, 2004 ; Vernet & Hamdi-Kidar, 2013...).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de nous inscrire dans la perspective dessinée par Prahalad & Ramaswamy & Vargo & Lusch, enrichie par des écrits issus de l'*école nordique des services* avec Grönroos - une perspective aujourd'hui désignée par le vocable de *co-création de valeur* (Prahalad & Ramaswamy, 2004a., 2004b. ; Vargo & Lusch, 2006). Fondée sur une conception singulière de la *création de valeur*, ancrée dans la perspective non pas des consommateurs mais du management, la *co-création de valeur* peut se résumer comme « *une tentative d'imaginer une relation fondamentalement différente entre marketers et consommateurs* » (Zwick, Bonsu & Darmody, 2008) : désormais le consommateur devient l'acteur majeur du processus de *création de valeur*.

La co-crédation de valeur : un nouveau cadre théorique du marketing

Au-delà de leurs différences, illustrées par l'usage de « labels » distincts correspondant à chaque courant – *Service-Dominant logic* (Vargo & Lusch, 2004), *Service Logic* (Grönroos, 2006) -, les théoriciens de la *co-crédation de valeur* ont un projet commun : ils proposent un nouveau cadre général du marketing, et présentent ce cadre en opposition aux écoles de pensée passées et présentes du marketing, écoles dont ils pointent ce qu'ils pensent être des incohérences (Vargo & Lusch, 2004 ; Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Affirmant proposer « *un changement fondamental dans la vision du monde* » (Vargo & Lusch, 2004), Vargo & Lusch estiment ainsi que, malgré les discours récurrents sur la *consumer centricity*, le marketing reste dominé par la perspective de l'entreprise : seule la nouvelle théorisation qu'ils proposent devrait permettre de délaissier une excessive focalisation sur l'écoulement des biens et services, afin de donner véritablement le premier rôle au consommateur (Vargo & Lusch, 2004). Dans une perspective similaire, Prahalad & Ramaswamy affirment que la pensée marketing est, malgré des évolutions d'apparence, restée ancrée dans une optique « *firm-centric* » qui conçoit le consommateur comme une audience passive, exclue du processus marketing (Prahalad & Ramswamy, 2000) : parce que cette représentation du consommateur leur paraît caduque à l'ère de l'économie numérique, Prahalad & Ramaswamy appellent à l'abandon de la perspective marketing conventionnelle, pour y substituer un « *nouveau cadre de référence* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.). Dans ce nouveau cadre, le consommateur devient enfin un acteur véritable du processus marketing, car il convient à l'ère de la *co-crédation de valeur* de basculer du « *market to* » au « *market with* » (Vargo & Lusch, 2004).

La co-crédation de valeur : un bouleversement annoncé pour les praticiens

Loin de se circonscrire à des débats théoriques, le bouleversement annoncé par les concepteurs de la *co-crédation de valeur* est appelé à être mis en œuvre concrètement au sein des entreprises, car il est présenté comme une « *nouvelle pratique de la création de valeur* », rendue incontournable par les évolutions sociales et technologiques du 21^o siècle naissant (Prahalad & Ramaswamy, 2004b.). Afin de mettre enfin en œuvre le *market with*, les praticiens doivent abandonner un marketing conçu comme une forme de gestion du marché par l'entreprise au profit d'un « *marketing collaboratif* » (Firat & Dholakia, 2006) : dans ce nouveau marketing « *décentralisé* » (Ramaswamy & Ozcan, 2013), les managers perdent le contrôle exclusif qu'ils pensaient exercer sur le processus marketing (Firat & Dholakia, 2006 ; Prahalad &

Ramaswamy, 2002, 2004a.). Un changement de rôle pour les praticiens qui pourrait constituer un bouleversement majeur, si l'on songe que le marketing s'est imposé comme la pratique managériale permettant aux entreprises de gérer activement leur marché (Cochoy, 1999).

Selon ses théoriciens, la *co-crédation de valeur* implique non seulement un bouleversement dans le rôle des praticiens, mais également dans leurs méthodes. Immergés dans un dialogue profond avec les consommateurs (Ramaswamy & Ozcan, 2013), les managers devront délaissier les approches usuelles du marketing issues du *marketing management* (Vargo & Lusch, 2004) : en lieu et place de ces approches censées privilégier la planification, l'efficacité et la rationalité (Vargo & Lusch, 2014), les praticiens adopteront un processus marketing qualifié d'« *émérgent* », un processus flexible, évoluant en permanence au gré du marché et des ressources à disposition (Vargo & Lusch, 2014). La nouvelle *logique dominante* incarne à un tel point une évolution radicale dans le monde de l'entreprise, que sa mise en œuvre devrait se heurter à des « *résistances* » (Day, 2004), ceci alors même que son influence sur la performance reste à ce jour inconnue.

Organisation de la première partie

Suivant une démarche similaire aux recommandations de Royer & Zarlowski (2007), la première partie de notre travail nous permet d'affiner notre problématique de recherche par l'analyse approfondie de la littérature associée à une étude exploratoire :

Chapitres 1 et 2 : analyse de la littérature

L'opposition radicale proclamée par les théoriciens de la *co-crédation de valeur* entre d'une part la nouvelle *logique dominante* et d'autre part la pensée et la pratique marketing usuelles rend nécessaire d'élargir notre analyse de la littérature au-delà des écrits sur la co-crédation. Avant d'explorer la littérature dans le registre de la *co-crédation valeur*, nous chercherons par conséquent à identifier précisément ce qui constitue le marketing dit conventionnel, ce marketing censé être balayé par le nouveau cadre de référence. Notre analyse de la littérature est ainsi organisée en deux chapitres complémentaires :

- Le Chapitre 1 vise à dresser un « état des lieux » de la pensée et des pratiques du marketing contemporain, en se fondant sur une revue de la littérature en histoire du marketing, théorie marketing et marketing stratégique
- Le Chapitre 2 s'applique à mieux cerner la *co-crédation de valeur*, par l'analyse des différentes perspectives théoriques et pratiques qui lui sont associées, perspectives issues

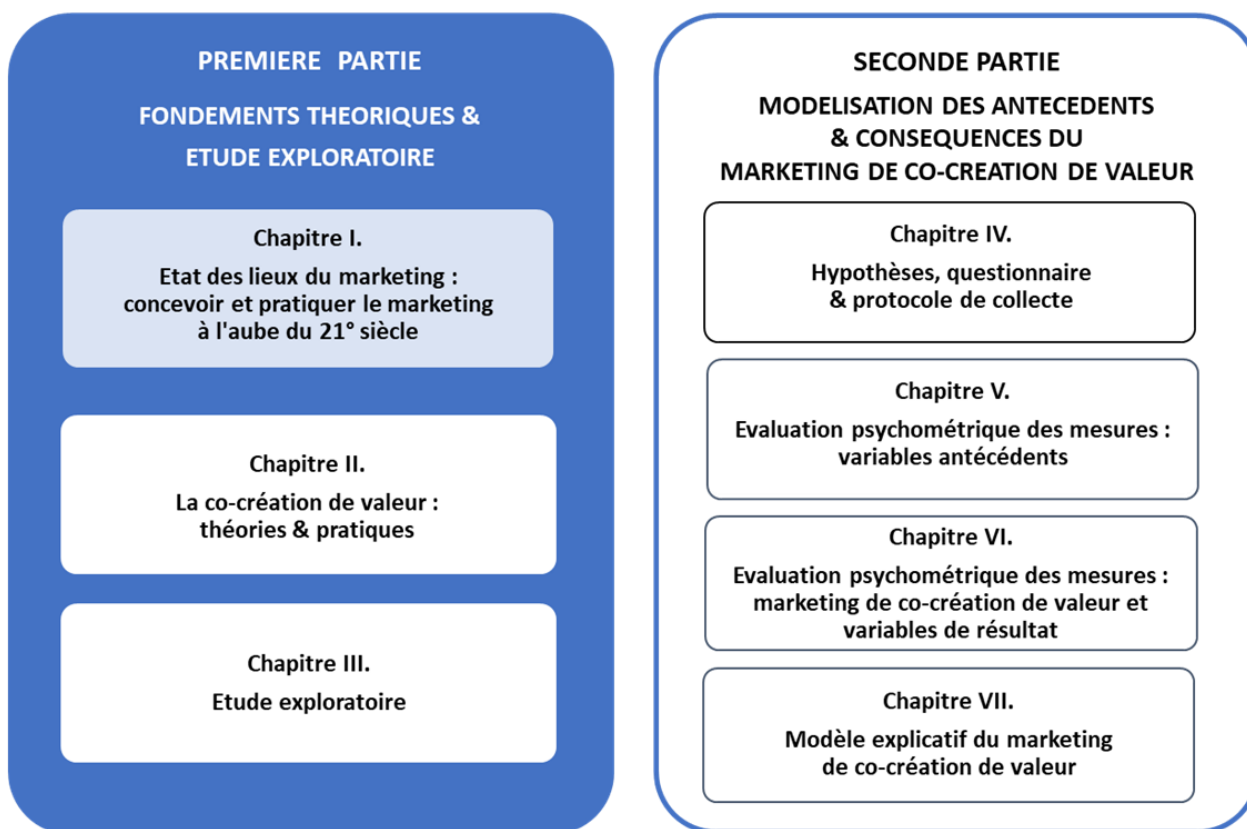
de champs de recherche diversifiés - *marketing des services*, marketing stratégique, management de l'innovation, *consumer culture theory*, sociologie...

Chapitre 3 : étude exploratoire & approfondissement des questions de recherche

A travers l'analyse de la littérature, la confrontation des écrits dans le registre de la *co-crédation de valeur* avec l'état de lieux de la pensée et de la pratique marketing nous mène à dessiner de premières questions de recherche. Grâce à une étude exploratoire auprès de managers, le Chapitre 3 nous permet de préciser et approfondir ces questions ; ce faisant, ce chapitre constitue la transition vers la seconde partie de notre recherche, qui tentera de répondre à ces questions par le biais d'une étude par questionnaire.

Avant d'approfondir les écrits dans le registre de la co-crédation de valeur, nous commençons notre analyse de la littérature par l'état des lieux de la pensée et de la pratique marketing.

INTRODUCTION GENERALE



CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I.

ETAT DES LIEUX DU MARKETING : CONCEVOIR ET PRATIQUER LE MARKETING A L'AUBE DU 21° SIECLE

Le marketing mis en question par les penseurs de la *co-création de valeur*

Nous avons évoqué en introduction de cette première partie comment la *co-création de valeur* a été systématiquement présentée en opposition à un « ancien marketing » issu du *marketing concept* des années 1960 - un marketing qui serait pour les concepteurs de la nouvelle *logique dominante*   la fois déconnecté de l'évolution de la société et caractérisé par des incohérences, la *customer centricity*⁴ de façade étant censée par exemple masquer la prédominance de la seule perspective de l'entreprise (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Vargo & Lusch, 2004).

Face à ce discours qui paraît clivant, il semble judicieux d'analyser par nous-mêmes ce qui constitue le marketing dit conventionnel. Il s'agit notamment de comprendre si, tel que l'affirment certains penseurs de la co-création, le marketing contemporain est réellement dominé par le « *market to* » (Vargo & Lusch, 2004), et permettrait ainsi aux managers d'exercer une forme de contrôle du processus marketing. Il semble par ailleurs indispensable de mieux explorer le thème de la *customer centricity*   travers ses ambivalences, afin de comprendre si l'attention accordée au consommateur par le marketing masque effectivement une optique foncièrement *company-centric*, tel que le suggèrent les théoriciens de la nouvelle *logique dominante*. La question des relations entre *marketers* et consommateurs, ainsi que des méthodes employées par les managers nous paraît également importante, si nous souhaitons appréhender en quoi l'émergence d'un marketing dit *collaboratif* constituerait ou non un bouleversement pour les praticiens. Enfin, il nous semble indispensable de creuser la question du rôle et de l'influence de la fonction marketing dans l'entreprise, afin de mieux cerner le contexte dans lequel les *marketers* sont susceptibles d'accompagner l'émergence d'une nouvelle *logique dominante* du marketing, ou au contraire de la freiner.

⁴ Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que, contrairement au *marketing concept* ou à l'*orientation marché*, le terme *customer centricity*, quoique utilisé de manière récurrente par différents auteurs depuis les années 1960, n'a jamais fait l'objet d'une définition, et ne correspond pas à un concept théorique précis.

Le marketing comme pensée et comme pratique

Face à la multiplicité de ces interrogations, il convient tout d'abord de clarifier le sens du mot « marketing ». Pour Bartels, le marketing est un état d'esprit, une finalité de l'entreprise, une activité organisationnelle, et un processus de la sphère marchande (Bartels et al., 1965) ; pour Webster (1992), le marketing peut être considéré comme une culture de l'organisation, comme une stratégie de la firme, mais également comme une tactique mise en place par les managers ; enfin, pour Kotler, le marketing est à la fois un art et une science (Kotler, Keller & Manceau, 2015). Ces définitions permettent de dessiner les deux facettes principales du marketing :

- une facette intangible, car l'action marketing est pensée par les praticiens, chercheurs et consultants, c'est ce que les différents auteurs nomment une « *philosophie managériale* » (Webster 2005), un « *état d'esprit* » (Bartels et al., 1965), un « *système culturel* » (Benton, 1987), ou encore une « *idéologie* » marketing (Marion, 2004)
- une facette tangible, illustrée par les outils et processus mis en œuvre dans la pratique quotidienne au sein de l'entreprise, en particulier par les *marketers*.

Parce que pensée et pratique sont intimement liées et s'influencent de façon réciproque (Marion, 2006 ; Webster, 1988, 2005), nous explorerons dans notre état des lieux du marketing ces deux dimensions qui nous paraissent indissociablement liées⁵.

Organisation du Chapitre I.

Dans un premier temps nous explorerons comment le marketing est pensé (Section 1).

Nous chercherons à comprendre la finalité de l'action marketing, à cerner quels sont ses bénéficiaires, et accorderons une place majeure au consommateur, dont nous verrons qu'il a été quasiment créé avec le marketing. Cette première section se focalisera sur la pensée marketing développée au fil des décennies par les théoriciens de notre discipline, analysée principalement à travers des écrits en théorie marketing, en marketing stratégique et histoire du marketing.

⁵ Nos travaux ne s'inscrivent pas dans perspective de la *théorie des pratiques*, même s'ils présentent certaines convergences avec ces écrits qui conçoivent chaque action comme indissociable d'une activité à la fois mentale et physique (Reckwitz, 2002). Nous avons pris le parti de distinguer dans notre revue de littérature la « pensée » du marketing, analysée à travers des écrits issus de la théorie marketing, des « pratiques », prescrites aux managers et observées par des études empiriques. Malgré cette césure liée à la présence de champs de littérature différents, nous estimons que « pratiques » et « pensée » sont indissociables sur le plan empirique.

Dans un second temps, nous tenterons de mieux cerner comment la pratique du marketing s'effectue et s'organise au sein de l'entreprise (Section 2).

Nous examinerons l'organisation de l'activité marketing, les processus et des outils utilisés par les praticiens ; nous chercherons à mieux cerner le rôle et l'influence de la fonction marketing au sein de l'organisation, ainsi que sa relation avec les consommateurs. Pour ce faire, nous puiserons nos informations dans des articles à visée managériale, des enquêtes menées auprès de praticiens, ou encore des manuels de marketing.

SECTION 1.

CONCEVOIR LE MARKETING

La lecture de la toute dernière définition du marketing par l'American Marketing Association (AMA) en 2013⁶ dévoile la large visée du concept contemporain de marketing, un concept qui intègre des finalités et des parties prenantes diverses : « *Le marketing est l'activité, l'ensemble d'institutions et de processus permettant de créer, de communiquer et d'échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les partenaires et la société au sens large* ».

Afin d'établir un état des lieux de la « pensée du marketing », nous allons fonder notre analyse sur les principales dimensions émergeant de cette définition, tout veillant à en accorder une place de choix au consommateur⁷. Nous tenterons ainsi de mieux cerner quelle est la finalité du marketing en explorant le thème de la *création de valeur*, nous chercherons à comprendre quels sont les bénéficiaires principaux de l'activité marketing, et analyserons plus en profondeur la place et le rôle alloués au consommateur par le marketing. Parce que les théoriciens de la *co-création de valeur* ont inscrit leur nouvelle *logique dominante* dans une perspective historique, nous chercherons par ailleurs à comprendre comment ces dimensions ont évolué au fil du temps pour conduire à la conception du marketing contemporaine.

1.1 Le marketing, une discipline intrinsèquement managériale

1.1.1 Le marketing avant la lettre, une pratique des échanges marchands

Dans le monde occidental, les relations commerciales locales ou internationales sont attestées dès l'Antiquité, Aristote est ainsi fréquemment cité comme l'un des premiers à avoir théorisé la division entre production et consommation (Jones & Shaw, 2002 ; Polanyi, 1983). Dans le sillage de ces relations commerciales apparaissent des pratiques qui relèveraient aujourd'hui du marketing (Volle, 2011), telle l'apposition de marques sur les biens par leurs fabricants. Alors que le terme « marketing » est apparu tardivement, à la fin du 19^e siècle aux Etats-Unis (Jones

⁶ <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

⁷ Nous privilégions dans notre recherche le terme « consommateur », afin de désigner le client final, car c'est le terme le plus souvent employé dans le registre du marketing B to C. Lorsque nous employons le mot « client », il s'agit le plus souvent d'une citation, les auteurs anglo-saxons tendant à employer fréquemment le terme « customer ».

& Shaw, 2002), dans les années 1950 en France (Marion, 2003), le marketing, au sens d'une pratique systématique visant à améliorer l'efficacité des échanges de marché, s'est en réalité développé dès la Révolution Industrielle (Chandler, 1977 ; Shaw, 1995 ; Volle, 2011). Afin d'assurer les débouchés à la fois les plus larges et les plus stables possibles pour la production de masse qui émerge, les entrepreneurs tentent alors d'améliorer les systèmes de distribution et de créer des marchés de consommation (de Vries, 2008 ; Jones & Shaw, 2002). Des outils essentiels du marketing moderne, telles la publicité, les études de marché, ou la segmentation, sont mis en œuvre dès la fin du dix-neuvième siècle aux Etats-Unis puis en Europe (Cochoy, 1999 ; Volle, 2011).

1.1.2 Une nouvelle discipline qui se met au service des entreprises

La structuration du marketing en tant que discipline commence au début du 20^e siècle dans les *business schools* américaines (Cochoy, 1999 ; Jones & Shaw, 2002). Si les premiers enseignants chercheurs sont focalisés sur une perspective macro-économique et descriptive (Benton, 1987 ; Jones & Shaw, 2002), d'autres acteurs, issus du monde des affaires, proposent déjà de concevoir le marketing comme une science à visée prescriptive au service des dirigeants d'entreprises. Tels Percival White avec son *scientific marketing management* (1927), des ingénieurs et consultants cherchent à appliquer au marketing les méthodes du taylorisme, afin d'améliorer la performance des entreprises (Cochoy, 1999 ; Jones & Tadajewski, 2011). L'effondrement économique de 1929 permet de renforcer le rôle du marketing comme outil d'aide à la décision pour les entreprises : aux Etats-Unis, l'échec du « laissez-faire » économique apporte du crédit à une discipline qui propose aux dirigeants d'améliorer la performance de leur entreprise en gérant activement leur marché (Cochoy, 1999).

De son côté, le monde académique ne restera pas longtemps à l'écart de l'enjeu managérial qui semble progressivement s'imposer dans la sphère du marketing. Dès les années 1940, celui qui est considéré comme l'un des pères du marketing moderne, Wroe Alderson, se propose en même temps d'approfondir l'effort de théorisation du marketing, et de mettre cette nouvelle discipline au service des entreprises (Shaw, Lazer & Pirog, 2007). Avec la parution de *Marketing Behavior and Executive Action* (1957), Alderson impose la conception du marketing comme une discipline à visée prescriptive (Cochoy, 1999 ; Shaw, Lazer & Pirog, 2007). Ce faisant, Alderson ouvre la page du *marketing management* : ce nouveau courant de pensée va s'épanouir durant la décennie suivante à travers de nombreux ouvrages, qui visent tous à faire le lien entre monde académique et praticiens, et proposent notamment des concepts

opérationnels de marketing - la *segmentation marketing* (Smith, 1956), les 4 P (McCarthy, 1960), le processus complet de planification du marketing (Kotler, 1967). Parce qu'il constitue un cadre de réflexion à la fois pédagogique et aisément transposable dans la pratique quotidienne (Marion, 2016), le *marketing management* s'est imposé durablement : il a constitué l'école dominante auprès des praticiens au moins jusqu'aux années 2000 (Shaw & Jones, 2002) ; selon certains auteurs, l'approche issue du *marketing management* prédomine toujours le monde des praticiens, agissant tel un cadre général de l'action marketing, qui a su se renouveler en accueillant de nouvelles méthodes au fil du temps (Marion, 2016).

Face aux critiques de la société de consommation, aux exigences des associations consuméristes qui se dessinent plus nettement dans les années 1960, des auteurs inscrits dans le courant du *marketing management* proposent d'élargir le concept de marketing afin de mieux prendre en compte l'ensemble des parties prenantes concernées par le marketing, donnant naissance au *concept générique du marketing* (Kotler, 1972) ou au *macro-marketing* (Bartels & Jenkins, 1977). Ces démarches ont en commun un point essentiel : elles permettent au marketing d'élargir ses perspectives, sans renoncer à mettre cette discipline au service des entreprises, car « *il ne doit pas y avoir d'opposition entre la finalité managériale et sociétale du marketing* » (Lazer, 1969). Comme le suggère la définition du marketing selon l'AMA que nous avons citée en introduction de cette Section 1., le marketing s'adresse effectivement à un vaste nombre de parties prenantes, « *clients, partenaires et société au sens large* » : il reste cependant aujourd'hui une « *discipline intrinsèquement managériale* » (Vargo & Lusch, 2006).

1.2. Créer de la valeur : la finalité du marketing

Parce que le marketing contemporain cherche en même temps à satisfaire des enjeux managériaux et sociétaux, sa visée ne peut se limiter au seul profit, restreint par définition à la sphère de l'entreprise. « *Concept central du marketing* » (Holbrook, 1994), qui peut s'appliquer à la fois à l'entreprise, aux consommateurs ou à d'autres parties prenantes de la société, la *création de valeur* s'est aujourd'hui imposée comme la finalité de l'action marketing (Wisner, Epstein & Bagozzi, 2009). La valeur joue ainsi un rôle de premier plan dans la dernière définition de l'Association Française de Marketing (2016), précisant que le marketing doit créer de la valeur « *pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions)* ». Afin d'explorer plus en détail comment est conçue la *création de valeur* par le marketing, nous allons dans un premier temps opérer un détour par les sciences économiques, car celles-ci ont

durablement influencé les premières recherches en marketing, et notamment le concept de valeur dans notre discipline (Jones & Shaw, 2002).

1.2.1 Penser la valeur en économie

Si l'on peut faire remonter la généalogie du concept de valeur aux écrits d'Aristote et aux théologiens du moyen âge (Dixon, 1990), Adam Smith est généralement considéré comme le penseur ayant initié à l'époque moderne la distinction entre la *création de valeur* pour l'entreprise, fondée sur le prix de marché, la *valeur d'échange*, et la *création de valeur* pour le consommateur, fondée sur l'utilisation du bien ou service, la *valeur d'usage* (Marion, 2016 ; Vargo & Lusch, 2004). Citant le déjà célèbre paradoxe de l'eau et du diamant, Adam Smith considère qu'il n'y a pas nécessairement relation entre *valeur d'échange* et *valeur d'usage*, et il focalise la majeure partie de sa philosophie économique sur la *valeur d'échange*, qui lui semble propre à accroître la richesse des nations par l'échange de biens (Marion, 2016). A la suite d'Adam Smith, les économistes classiques, tel David Ricardo, mais également Karl Marx, fondent également leur théorie de la valeur sur la *valeur d'échange*, qu'ils conçoivent comme une valeur objective fondée sur la production, déconnectée de l'usage du bien (Marion, 2016).

A l'opposé de ces économistes situés dans l'optique du producteur, d'autres auteurs, Condillac dès le 18^e siècle, puis J.B. Say, conçoivent au contraire la valeur à travers le bénéfice d'usage apporté par un produit à son consommateur ou utilisateur (Dixon, 1990), ce qu'ils nomment l'*utilité* - le terme *utilité* désignant « *la propriété d'un bien ou service à partir duquel le client peut extraire un bénéfice* » (Vargo & Lusch, 2006). A la fin du 19^e siècle, les économistes néo-classiques des écoles marginalistes, en particulier Menger, Jevons et Walras, mettent également l'emphase sur le concept d'*utilité*, notamment sur l'*utilité marginale* : la valeur d'un bien résulte de la tension entre l'*utilité* de ce bien et sa rareté (Dixon, 1990 ; Marion, 2016). Comme l'illustre ce passage de Walras (1874) cité par Marion (2016), le concept d'*utilité* est ainsi fondé sur la *valeur d'usage* : « *je dis que les choses sont utiles dès qu'elles peuvent servir à un usage quelconque, dès qu'elles répondent à un besoin spécifique et en permettent la satisfaction* ». Sous l'influence des économistes néo-classiques, la conception de la valeur qui s'est imposée au 20^e siècle en économie, puis en marketing, correspond à la notion d'*utilité* (Jones & Shaw, 2002) : la valeur se fonde avant tout sur la *valeur d'usage* délivrée par l'offre, il s'agit d'une valeur conçue dans une optique du consommateur, et de laquelle dérive le gain de l'entreprise.

1.2.2 Une reconnaissance tardive du marketing comme créateur de *valeur d'usage*

Alors que la pensée marketing, sous l'influence de l'économie, conçoit la valeur selon l'*utilité* subjective procurée au consommateur, il semble qu'il ait été longtemps assez difficile de reconnaître le rôle du marketing dans cette forme de *création de valeur* : en effet, le marketing a vu son action longtemps restreinte à la seule sphère de la transaction (Vargo & Lusch, 2004). Une conception usuelle en économie et reprise par les premiers théoriciens du marketing considère que l'*utilité* totale d'un produit ou service résulte de cinq sources d'utilité conjuguées (Wilkie & Moore, 1999) : *utilité primaire* (via l'extraction d'une ressource naturelle par ex.), *utilité de forme* (via la conception ou production d'un bien), *utilité de place* (via le transport), *utilité de temps* (via la mise à disposition en temps utile), et *utilité de possession* (via l'acquisition du bien par le client). Selon une vision ayant longtemps prédominé, l'action du marketing s'exerçait principalement sur l'*utilité de place*, *utilité de temps*, et *utilité de possession* (Benton, 1987 ; Wilkie & Moore, 1999), sans capacité d'influencer réellement les autres dimensions de l'*utilité*, liées au produit et à ses bénéfices à travers l'*utilité primaire* et l'*utilité de forme* (Dixon, 1990) : ainsi, jusqu'aux années 1960, le marketing fut considéré principalement à travers son rôle d'intermédiaire de la sphère marchande, et le marketing pouvait alors être défini comme « *ce qui ajoute de la valeur aux biens et services* » (Bartels, 1965).

Cette conception du marketing comme facilitateur d'échanges marchands s'oppose de façon nette avec l'affirmation progressive d'une visée élargie pour notre discipline, qui cherche à favoriser le bien-être de l'ensemble de la société (Drucker, 1958). Une contradiction qui semble avoir la vie longue, puisque Grönroos déplore en 2009 que le marketing vise encore majoritairement à créer des échanges de biens et services contre de l'argent, plutôt qu'à créer plus de valeur pour les consommateurs. Pointant cette contradiction, Alderson a joué un rôle essentiel dans l'abandon de la logique transactionnelle (Dixon, 1990), en proposant dès 1957 une « *interprétation marketing de l'ensemble du processus de création de valeur* » (Dixon 1990). De façon radicale, Alderson (1957) rejette la distinction entre les différentes sources d'*utilité* théorisées en économie : une conception marketing de la valeur doit prendre en compte la seule *utilité totale*, fondée sur l'usage du bien ou service par le consommateur, car « *les biens n'ont pas d'utilité tant qu'ils ne sont pas entrés en possession de l'utilisateur* ».

1.2.3 Le marketing dirige la *création de valeur* à destination du consommateur

A la suite d'Alderson s'affirme la mission du marketing comme créateur de *valeur d'usage* pour les consommateurs, une *création de valeur* qui apparaît comme la seule source de gain potentiel pour l'entreprise. Ainsi Hunt tente de théoriser en 2000 la définition de la valeur en marketing, qu'il présente comme « *la somme de tous les bénéfices que les consommateurs reçoivent s'ils acceptent l'offre de l'entreprise* ».

La définition proposée par Hunt illustre le rôle prépondérant de l'entreprise vis-à-vis du consommateur dans la *création de valeur* : tandis que le consommateur est le récepteur passif de la valeur, c'est l'entreprise qui dirige la *création de valeur* à travers l'offre qu'elle conçoit, développe et commercialise. Comme le suggère Kotler (1972), la valeur est créée au sein de l'entreprise à travers une offre de produit ou service, le consommateur étant celui qui reconnaît la valeur créée par l'entreprise : « *le problème du marketer est de créer de la valeur attractive. La valeur est totalement subjective et existe dans les yeux du marché. Les marketers doivent comprendre le marché afin de pouvoir effectivement créer de la valeur* ». Le marketing vise à créer de la *valeur d'usage* pour le consommateur plutôt que de favoriser la seule transaction marchande, mais cette *création de valeur* est totalement dirigée par le marketing, tel que l'affirme Kotler en 1972. Cette conception de la *création de valeur* dirigée par l'entreprise aura la vie longue, puisque des décennies plus tard, des auteurs tels Firat & Venkatesh (1993) ou Marion (2016) affirmeront encore que, selon la perspective la plus usuelle, le marketing crée de la valeur « *pour le consommateur* » et non « *par* » ou « *avec le consommateur* ».

1.3. Le consommateur : toujours plus central dans la pensée marketing

Parce que le lien entre marketing et consommateurs peut être qualifié de « *consubstantiel* » (Webster, 2002), parce que les clients et consommateurs sont au cœur de principale préoccupation managériale en France (Dubois, 2016), il est indispensable de compléter notre état des lieux du marketing en analysant plus finement cette relation, et notamment en cherchant à comprendre la place et le rôle alloués au consommateur dans la pensée marketing.

1.3.1 Le consommateur est « né » avec le marketing

Il semble que l'acception moderne du mot consommateur, celui d'«*une personne qui achète pour son usage des produits quelconques*» (Larousse, 2018), est apparue avec les prémices du

marketing lors du développement de la production de masse (Cochoy, 1999). Comme nous l'avons évoqué précédemment, cette époque voit en effet émerger les premières pratiques relevant de ce que nous appelons aujourd'hui le marketing, en même temps que se développe la production de masse (Volle, 2011). Encore marginal au 19^e siècle, le mot consommateur s'insère dans le langage courant en Europe à partir des années 1950, lorsque le marketing s'impose en tant que phénomène majeur dans la société dite « de consommation » (Marion, 2003).

1.3.2 Le consommateur au centre du processus marketing : le *marketing concept*

Un courant de pensée a joué un rôle majeur afin de propulser le consommateur au premier plan des préoccupations des hommes et femmes de marketing : le *marketing concept*, « philosophie » du marketing, indissociable du *marketing management*, qui s'est imposée durablement auprès des praticiens des années 1960 et suivantes (Cochoy, 1999 ; Poels, Möller & Saren, 2009). Présenté comme une véritable révolution, supposé succéder à une *ère de la production*, puis à une *ère de la vente*⁸ (Keith, 1960), le *marketing concept* affirme la prééminence du consommateur à la fois pour la fonction marketing et pour l'entreprise dans son entier. Selon les tenants du *marketing concept*, la centralité du consommateur s'impose quasi naturellement à l'entreprise, car la satisfaction de celui-ci est présentée comme le seul levier de la performance à long terme (Levy & Zaltman, 1975) : nous retrouvons l'idée, déjà évoquée précédemment, selon laquelle la valeur délivrée au marché est source de gain pour l'entreprise - un postulat fondamental de la pensée marketing moderne qui sera illustré ultérieurement à travers des écrits fondateurs de l'*orientation marché* (Narver & Slater 1990).

1.3.3 Vers une nouvelle « *optique marketing* » fondée sur le consommateur

Nous savons aujourd'hui que les premiers *marketers* n'étaient pas uniquement focalisés sur les produits ou les ventes, mais se préoccupaient déjà de leur marché (Volle, 2011) : le *marketing concept* a une portée révolutionnaire non pas en ce qu'il crée la figure du consommateur, mais parce qu'il en fait le point de départ et d'aboutissement de l'action marketing. Désormais, l'ensemble de la démarche marketing doit être fondée sur les *besoins* du consommateur, des besoins pré-existants, que le *marketer* doit chercher à connaître finement ; une fois ces *besoins* identifiés, le ou la manager marketing concevra une offre adaptée aux attentes du marché, offre

⁸ Il y a aujourd'hui consensus sur le fait que la notion des « ères du marketing » a été inventée de toutes pièces à l'époque où émerge le *marketing concept* (Fullerton, 1988 ; Volle, 2011).

qui permettra logiquement de créer plus de satisfaction pour le consommateur. Les partisans du *marketing concept* exhortent ainsi les managers à renoncer à une orientation interne perçue comme prédominante, et qui induirait une forme de « *myopie marketing* » (Levitt, 1960). Il convient au contraire de se focaliser sur l'externe, à savoir le consommateur : les managers doivent par exemple renoncer à l'exclusive préoccupation envers leurs produits, afin de s'intéresser avant tout au *besoin* qu'ont les consommateurs envers ces produits : l'activité de l'entreprise peut se résumer à un « *processus de satisfaction des clients, et non pas à un processus de production de biens* » (Levitt, 1960). Comme l'affirme Keith, avec le *marketing concept*, « *l'entreprise n'est plus au centre du monde, c'est le consommateur qui est placé au centre de l'entreprise* » (Keith, 1960). Avec le *marketing concept*, le consommateur devient le paramètre essentiel guidant l'action de l'entreprise : adhérer au *marketing concept*, c'est adopter l'*optique marketing* dans la pensée comme dans la pratique (Kotler, 1967).

1.3.4 Le consommateur au centre de l'organisation : l'orientation marché

Tout en affirmant la supériorité de l'*optique marketing* sur les optiques considérées comme plus anciennes, *optique de la production, optique du produit, optique de la vente* (Keith, 1960 ; Kotler, 1967), les théoriciens du *marketing concept* ne donnent pas d'indication précise permettant aux entreprises de mettre en œuvre concrètement cette nouvelle conception du marketing. L'application du *marketing concept* s'effectue ainsi principalement via les méthodes du *marketing management*, qui se propagent de manière concomitante (Cochoy, 1999) : *marketing mix*, positionnement, ou encore planification marketing se répandent au sein des entreprises.

Pour autant, il n'est pas évident que ces approches circonscrites à la seule fonction marketing soient suffisantes pour permettre l'émergence d'une réelle orientation consommateurs de l'entreprise. En effet, selon ses propres théoriciens, le *marketing concept* ne se limite pas au département marketing, il doit s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise : pour Drucker (1954), « *le marketing c'est l'ensemble de l'activité vue selon le point de vue du consommateur* » ; pour Kotler et Zaltmann (1971), « *le marketing concept appelle globalement à une orientation consommateur de la firme* ». Le *marketing concept* restreint à la fonction marketing est d'ailleurs conçu initialement comme une étape intermédiaire, préfigurant l'adoption d'une perspective marketing par l'ensemble des fonctions de l'entreprise (Keith, 1960).

Constatant les limites de l'*optique marketing* appliquée par les seuls spécialistes du marketing, de nombreux auteurs de la fin des années 1980 appellent les dirigeants d'entreprise à mettre en

œuvre le *marketing concept* au niveau de l'ensemble de l'organisation : il s'agit de considérer le marketing non plus seulement comme un outil de gestion, mais avant tout comme un levier stratégique et une culture organisationnelle (Webster, 1988 ; Shapiro, 1988). Dans le sillage de ces réflexions, Narver & Slater, ainsi que Jaworski & Kohli proposent en 1990 le concept d'*orientation marché*, orientation reflétant l'adoption du *marketing concept* par l'ensemble de l'entreprise. Le terme *market orientation* a d'ailleurs été préféré à dessein à l'expression *marketing orientation* afin de souligner le fait que l'application du concept dépasse la seule fonction marketing (Webster, 2002).

Les travaux de Narver & Slater et de Jaworski & Kohli permettent de construire une théorisation complète de l'*orientation marché*, suivie du développement de mesures standardisées (Deshpandé, Farley & Webster, 1993 ; Jaworski & Kohli, 1993 ; Narver & Slater, 1990). Pour la première fois l'influence de l'*optique marketing* sur la performance peut être évaluée : plusieurs méta-analyses menées sur quinze ans concluent à l'influence positive de l'*orientation marché* sur la performance (Ellis, 2006 ; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005).

1.3.5 L'*orientation marché* : le marketing étendu à l'ensemble de l'organisation

Pour certains auteurs, l'*orientation marché* est conçue comme une *culture organisationnelle* singulière, qui place au premier plan la préoccupation du consommateur (Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Gerbhardt, Carpenter & Sherry, 2006 ; Homburg & Pflesser, 2000 ; Narver & Slater, 1990 ; Shapiro, 1988) ; pour d'autres auteurs, l'*orientation marché* constitue un ensemble de comportements managériaux mis en place de manière systématique dans l'organisation (Kohli & Jaworski, 1990).

Dans chacune de ces deux conceptions, l'*orientation marché* ne repose pas sur une expertise technique limitée au seul département marketing : parce qu'elle vise à mieux connecter tous les collaborateurs au marché, parce qu'elle cherche à améliorer la réponse de l'ensemble de l'organisation aux exigences des consommateurs, l'*orientation marché* doit irriguer toutes les fonctions. La mise en œuvre de l'*orientation marché* implique ainsi d'optimiser la coordination entre départements (Narver & Slater, 1990) et d'effacer les barrières entre fonctions (Shapiro, 1988). Selon cette conception, l'activité marketing ne peut se restreindre à un département spécifique, au contraire, elle doit être prise en charge par toutes les fonctions de l'entreprise, ce que résume Webster en 1992, affirmant que « *le marketing est trop important pour être laissé à des gens de marketing* ».

1.3.6 L'orientation marché : recueillir et traiter l'information marché au sein de l'entreprise

Afin de mettre véritablement l'organisation au service du consommateur, l'*orientation marché* implique de systématiser un certain nombre de processus et routines au sein de l'entreprise : génération d'information sur le marché, dissémination de cette information au sein des départements de l'organisation, réponse de l'entreprise aux besoins mis en lumière par l'information collectée (Hult, Ketchen & Slater, 2005 ; Kohli & Jaworski, 1990 ; Narver & Slater, 1990 ; Shapiro, 1988). La systématisation de ces processus reflète une conception singulière des *capacités marketing*, ces connaissances et compétences source de performance pour l'entreprise (Day, 1994 ; Vorhies & Morgan, 2005). La nécessité d'une *orientation marché* de l'entreprise implique de favoriser le développement des *capacités marketing* visant à capter les informations et relations depuis le marché vers l'organisation, ce que Day (1994) appelle les *outside-in capabilities* : doivent être privilégiées en particulier la *market sensing capability*, capacité de l'organisation à recueillir et analyser l'information, ainsi que la *customer linking capability*, capacité à se connecter avec les consommateurs.

1.4 Une conception de l'orientation marché en évolution

En parallèle de la vaste littérature incitant à une orientation de l'entreprise toujours plus focalisée sur le consommateur et les marchés existants, d'autres auteurs appellent à élargir la conception du marketing à l'ère de l'*orientation marché*.

1.4.1 L'orientation marché prédominante cohabite avec des optiques plurielles

Sans doute sous l'effet des appels répétés à une plus forte *customer centricity*, l'*optique marketing*, selon laquelle le consommateur est le paramètre essentiel de la politique marketing (Kotler, Keller & Manceau, 2015), s'est largement développée au cours des années 1990 et 2000 : alors qu'en 1994 moins de 50% des directeurs généraux et directeurs marketing affirmaient prendre leurs décisions prioritairement en fonction des enjeux consommateurs (Day & Nenungadi, 1994), entre 1995 et 2011 un nombre croissant d'entreprises adopte l'*orientation marché* (Kumar et al., 2011). Reflétant l'adhésion à l'*optique marketing*, l'*orientation marché* est aujourd'hui largement répandue, avec un niveau moyen d'*orientation marché* des entreprises situé entre 6.6 et 7.7 sur une échelle de 10 selon les études que nous avons recensées (Baker & Sinkula, 2005, 2007, 2009 ; Frosen et al., 2016 ; Kumar et al., 2011).

Malgré une très large diffusion de l'*orientation marché*, il n'est cependant pas évident que le consommateur soit en réalité le seul paramètre guidant l'action des praticiens : ainsi certains auteurs déplorent une prise en compte toujours insuffisante du consommateur dans les politiques marketing (Rust, Moorman & Bhalla, 2010). Face à un discours académique et managérial perçu comme orienté majoritairement dans le sens de la *customer centricity* (Marion, 2003), il semblerait que la réalité des entreprises soit plurielle. Ainsi, les soi-disant « anciennes optiques », *optique du produit* ou *optique de la vente* (Keith, 1960 ; Kotler, 1967) n'ont sans doute jamais été balayées (Benton, 1987 ; Cochoy, 1999) : une étude de 2002 identifie que le paramètre du produit guide l'action de 40% des managers marketing, et qu'un tiers des départements marketing sont caractérisés par la pluralité des optiques, les managers prenant par exemple en compte à la fois l'enjeu d'écoulement des offres produites par l'entreprise et les attentes de leurs consommateurs (Coviello et al., 2002). Dans une perspective similaire, Marion (2003) observe que les relations entre *marketers* et consommateurs s'exercent à double sens : afin de limiter leur dépendance aux aléas du marché, les praticiens sont amenés en même temps à écouter leurs consommateurs et à mettre en place une politique active d'offre.

1.4.2 Désavantages d'une orientation exclusive envers l'écoute du consommateur

En parallèle de ces appels à reconnaître la pluralité des optiques du marketing, incitant à appréhender l'action des praticiens dans toute sa complexité, d'autres auteurs soulignent les inconvénients d'une approche marketing qui tendrait à être uniquement focalisée sur les besoins exprimés par les consommateurs, ce que Hamel et Prahalad nomment « *la tyrannie des marchés servis* » (1991). Gummesson (1998) alerte ainsi sur le risque de recul des compétences internes induit par une excessive emphase mise sur l'écoute du marché. Egalement préoccupés par la performance de l'activité marketing, d'autres auteurs dénoncent une « *nouvelle myopie marketing* », car ils estiment qu'à une excessive orientation sur les enjeux internes de l'entreprise a succédé une excessive orientation sur le marché, tout aussi préjudiciable (Cooper & Bennett, 1979) ; désormais, certaines entreprises semblent comme « *prisonnières des attentes de leurs clients* », ce qui les mène à perdre de vue la nécessaire cohérence de la politique marketing (Day, 1999). Enfin, une démarche marketing excessivement focalisée sur les désirs exprimés par le marché serait préjudiciable à la capacité d'innovation des entreprises, car la compétence du consommateur est par essence limitée à son expérience personnelle (Christensen, 1997 ; Bennett & Cooper 1979, 1981 ; Le Nagard-Assayag, Manceau & Morin-Delerm, 2015). De manière générale, les entreprises gagneraient à renforcer leur réflexion en

interne, plutôt que de se contenter de répondre aux attentes exprimées par les consommateurs (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997) : quoique fondé sur la prééminence de la demande, le marketing moderne n'exclut pas de mener par ailleurs une politique d'offre (Chevalier & Dubois, 2009).

1.4.3 Vers une conception élargie de l'*orientation marché*

Dans le sillage de ces appels à un rééquilibrage, les principaux théoriciens de l'*orientation marché* font évoluer leur conception et en proposent une vision élargie. Selon cette nouvelle conception, il est suggéré aux entreprises non seulement de répondre aux attentes de leurs consommateurs sur les marchés actuels, ce que Jaworski et collègues nomment un marketing *market driven*, mais également de tenter d'influencer le marché, correspondant à une approche *driving-market* (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000).

Avec leur concept d'*orientation marché proactive*, Narver & Slater proposent une mise en œuvre concrète de l'approche *driving-market* : aux côtés des capacités orientées sur la compréhension du marché, visant à capturer les informations consommateurs, les *marketers* doivent également développer une capacité à traiter l'information avec recul, afin d'identifier les limites de la connaissance recueillie, point de départ indispensable à une démarche proactive (Slater & Narver, 1995). Si la focalisation sur le consommateur reste fondamentale, l'*orientation marché* est désormais conçue comme un continuum qui part du recueil des besoins des consommateurs pour aboutir à la capacité de cerner des besoins non exprimés, afin de provoquer les évolutions futures du marché (Slater & Narver, 1998). Narver, Slater et MacLachlan proposent en 2004 une mesure de cette *orientation marché* élargie : aux côtés de l'*orientation marché réactive* (*responsive market orientation*), qui correspond à la mesure usuelle de l'*orientation marché*, ils développent une mesure de l'*orientation marché proactive* (*proactive market orientation*), mesure qui reflète la propension de l'entreprise à anticiper les tendances et à détecter des opportunités. L'*orientation marché proactive* voit son influence sur la performance établie (Lamore, Berkowitz & Farrington, 2013), notamment quand agit en synergie avec l'*orientation réactive* (Blocker, Flint & Slater, 2011).

1.5. Quel rôle pour le consommateur dans l'action du marketing ?

La place centrale allouée au consommateur dans la pensée marketing, les critiques d'une *consumer centricity* excessive, qui rendrait certaines entreprises comme prisonnières des besoins du marché, peuvent aisément induire la perception d'un rôle prépondérant accordé au consommateur par le marketing, un rôle que nous allons maintenant examiner.

1.5.1 L'*agentivité* du consommateur en question

Concrètement, que nous disent les expressions «centralité du consommateur» ou bien *orientation marché* quant à l'action du consommateur ? Suggère-t-on que le consommateur devient réellement celui qui dirige le manager dans l'activité marketing ? Ou bien se situe-t-on à un niveau métaphorique, afin de signifier que les managers doivent mieux prendre en compte les attentes du marché ? Les interrogations quant au rôle réel joué par le consommateur en marketing nous renvoient à la question de l'*agentivité*⁹ du consommateur (*agency* en anglais), ce concept issu de la sociologie, qui désigne la capacité de l'individu à agir de sa propre initiative. Comme le remarque Bagozzi, le thème de l'*agentivité* du consommateur a longtemps été passé sous silence par la recherche en marketing, qui était principalement focalisée sur les caractéristiques cognitives du consommateur, sa psychologie, et non sur son action concrète (Bagozzi, 2009). La question de l'*agentivité* nous semble constituer aujourd'hui une question importante, à l'heure où les interactions entre marques et consommateurs semblent toujours plus fréquentes, et où la *co-crédation de valeur* a pu être considérée comme le moyen d'exercer un contrôle renforcé sur les consommateurs (Cova & Cova, 2009).

1.5.2 Ambivalence du *marketing concept* vis-à-vis du consommateur

La question de l'*agentivité* du consommateur en marketing ne semble pas se poser aux prémices du marketing : s'ils se préoccupaient déjà de leur marché, les premiers managers marketing n'entendaient sans doute pas voir les consommateurs guider leur action, car ils assumaient leur rôle d'influence du marché. Les historiens du marketing ont ainsi montré quels efforts les entrepreneurs du 19^e siècle mirent en place afin de créer la demande face à des freins culturels alors importants (Fullerton, 1988 ; Marion, 2003), les cours de « création de demande »

⁹ Les termes *agence* et *agentivité* coexistent en français (sociologie, théorie des organisations) – la traduction *agentivité* nous semble préférable car elle exprime mieux l'idée d'une action du consommateur, et évite la confusion avec l'agence (de publicité !)

constituant jusqu'aux années 1930 des incontournables de l'enseignement du marketing aux Etats-Unis (Fullerton, 1988).

Appelant à ce que les désirs du marché guident l'action du manager, le *marketing concept* nous semble être ce qui induit la possibilité d'un rôle actif pour le consommateur. Kotler présente ainsi le consommateur comme le réel dirigeant de l'entreprise, situé au sommet de l'organigramme (Kotler, 1967), un credo repris par Sam Walton, fondateur de Wal-mart, dans sa célèbre citation : « *Il y a un seul boss. Le client. Et il peut licencier chaque personne de l'entreprise depuis le dirigeant jusqu'au collaborateur de base, simplement en allant dépenser son argent ailleurs* ». Il semble néanmoins nécessaire de nuancer le rôle accordé au consommateur selon la perspective du *marketing concept*, car celui-ci varie fortement d'un auteur à l'autre. Pour certains auteurs, la représentation d'un consommateur puissant n'est qu'une image, car le consommateur est une création du manager qui a forgé ses besoins : Drucker (1954) comme Levitt (1960), affirment ainsi que le but de l'entreprise est « *la création d'un client* ». Cette ambivalence vis-à-vis du consommateur, « patron » de l'organisation ou au contraire « création » du marketing, est relevée assez tôt, alors que le *marketing concept* se généralise : Stidsen & Schutte déplorent en 1972 les contradictions d'un marketing présenté comme un système ouvert, mais qui aboutit selon eux à un système dirigé par l'entreprise.

1.5.3 Un consommateur puissant sur le plan économique

Analysant le rôle du consommateur selon le point de vue de l'organisation, Donada et Nogatchewski (2008) nous aident à mieux comprendre les ressorts de cette ambivalence perçue du marketing moderne vis à vis du consommateur. Si elles n'adhèrent pas au discours du consommateur tout puissant, ces autrices mettent cependant en lumière une forme de pouvoir de celui-ci, un pouvoir qui est d'ordre économique : tel le « boss » décrit par Sam Walton, par ses achats le consommateur est indispensable à la bonne marche des entreprises, et il sait par ailleurs sanctionner son insatisfaction à travers la voix des associations consoméristes. S'il n'impose pas réellement tous ses désirs aux *marketers*, le consommateur leur paraît néanmoins exercer une influence majeure sur les entreprises, car celles-ci ont fait évoluer leurs organisations et pratiques, afin de se mettre au service d'une meilleure satisfaction du marché.

1.5.4 Un consommateur objet d'observation au sein du processus marketing

La puissance des consommateurs sur le plan économique, « *car ce sont eux qui paient les salaires* » selon une formule d'Henry Ford (citée par Donada & Nogatchewski, 2008) pourrait

masquer une *agentivité* limitée de celui-ci au sein du processus du marketing. Si le processus marketing cherche à sans cesse mieux connaître les *besoins* du consommateur et à évaluer sa *satisfaction*, cette quête opère en effet par le biais d'études de marché ou d'enquêtes de satisfaction, dans lesquelles le consommateur répond à une sollicitation de l'entreprise.

Cherchant à prescrire les « bonnes pratiques » marketing orienté consommateurs, les écrits dans le registre de l'*orientation marché* illustrent de façon nette ce que nous pourrions nommer une forme d'« omniprésence passive » du consommateur en marketing : Kohli & Jaworski (1990) comme Narver & Slater (1990), mettent ainsi l'emphase sur l'*intelligence marché*, une information qui est produite à l'initiative de la seule entreprise ; Day (1994) appréhende quant à lui les *outside-in capabilities*, essentielles pour la mise en œuvre d'une réelle *orientation marché*, comme des capacités qui visent à mieux capter la connaissance du consommateur depuis les murs de l'entreprise, et qui n'impliquent pas de réelle collaboration avec ce dernier. Fondant le marketing sur « *la compréhension suffisante de la cible* » par l'entreprise (Narver & Slater, 1990), les théoriciens du marketing contemporain ne conçoivent ainsi pas d'*agentivité* réelle du consommateur, considéré avant tout comme une cible. Comme l'ont suggéré Arnould (2007) et Bagozzi (2009), effectivement, le consommateur n'est en général pas considéré sous l'angle de son activité : tout en étant omniprésent en marketing, il est un « *objet d'observation* » plus qu'un « *sujet actif* » (Fellsson, 2011).

1.5.5 Appels en faveur d'un rôle actif alloué au consommateur

Si elle va de soi pour les penseurs du *marketing concept*, puis pour les théoriciens de l'*orientation marché*, cette forme d'« omniprésence passive » du consommateur au sein du processus marketing parut plus problématique lorsque se développèrent les possibilités d'interaction entre consommateurs et firmes, qui ont en quelque sorte ouvert progressivement au public les processus de l'entreprise. L'engouement pour le *marketing relationnel* a en particulier suscité un regain de critiques envers une action marketing perçue comme dirigée par l'entreprise. Considéré lors de son émergence comme un tournant dans la pensée marketing (Kotler, 1992 ; Sheth, Gardner, & Garrett 1988), le *marketing relationnel* était en effet susceptible de marquer une évolution majeure vis-à-vis du consommateur, car ce courant du marketing considère chaque individu comme un agent autonome avec lequel l'entreprise cherche à entretenir des relations (Marion, 2006). Il n'est pourtant pas évident que l'*agentivité* du consommateur ait été plus marquée dans ce « nouveau marketing » des années 1990 : une part importante des actions de *marketing relationnel* repose en effet sur des opérations de

fidélisation via des bases de données (Coviello, Brodie & Munro, 1997), et paraissent peu favorables à une réelle autonomie du consommateur (Grönroos, 1994).

A cette même époque, de nombreux auteurs appellent à accorder au consommateur un rôle plus actif, présenté comme la condition nécessaire à une véritable mise en œuvre de la philosophie héritée du *marketing concept*. En 1998, Piercy explique ainsi le manque d'efficacité du marketing par la « *faiblesse du paradigme marketing* » : une *consumer centricity* effective paraît selon cet auteur plus que jamais incompatible avec le maintien de processus pilotés par les seuls managers. Grönroos (1994) et Gummesson (1998) mettent en relation les questionnements alors émergents autour de la performance marketing avec le rôle passif alloué au consommateur, qui leur semble en déphasage avec les attentes du public de la fin du 20^e siècle – et ce faisant ils appellent à considérer le marketing comme un processus dirigé conjointement par les entreprises et les consommateurs (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1998). Auteur de référence du *marketing management*, Kotler en vient à l'orée de l'an 2000 à appeler à un renouveau du marketing : désormais le consommateur doit être réellement mis au premier plan, le *marketer* devenant un « *consultant* » au service du consommateur (Achrol & Kotler, 1999). Sans doute les premiers à user du terme *co-crédation* dans le registre marketing, Sheth, Sisodia & Sharma affirment en 2000 que l'entreprise véritablement *consumer centric* doit pratiquer un « *marketing de co-crédation* », en cherchant à interagir avec ses clients dans toutes les phases de conception, de production et de consommation.

CE QUE NOUS RETENONS DU CHAPITRE I. SECTION 1 ...

A l'aube du 21^e siècle, le marketing apparaît comme une discipline largement dominée par la pensée du *market to* décrite par les théoriciens de la *co-crédation de valeur* : la performance des entreprises est conditionnée par la *création de valeur* pour le consommateur, selon un processus conçu comme étant dirigé par l'entreprise, qui alloue un rôle passif à ce dernier.

Loin d'être uniformément *firm-centric*, cette même pensée marketing nous paraît cependant plus diversifiée et complexe que ne le suggèrent les théoriciens de la *co-crédation de valeur* : le marketing de la fin des années 1990 voit cohabiter une pensée dominée par l'*orientation marché*, où l'information marché est traitée au sein des murs de l'entreprise, avec des appels à allouer un rôle plus actif au consommateur.

SECTION 2.

PRATIQUER LE MARKETING :

LES *MARKETERS* ENTRE ORGANISATION & MARCHÉ

Après avoir analysé la pensée marketing à l'orée des années 2000, nous allons continuer notre « état des lieux du marketing » en portant notre attention sur la pratique des managers.

Nous avons évoqué en introduction de cette première partie quels bouleversements au sein des entreprises le « nouveau marketing » de *co-crédation de valeur* pourrait entraîner, et ceci en particulier pour les managers spécialistes du marché que sont les *marketers* : mutations en terme de rôle vis-à-vis du consommateur, de missions au sein de l'organisation, de méthodes mises en œuvre - l'ensemble de ces mutations étant censé aboutir à une perte de contrôle du processus marketing au profit d'un pouvoir partagé entre managers et consommateurs (Ramaswamy & Ozcan, 2013). Un partage du pouvoir qui nous semble susceptible de mettre en cause la fonction marketing au sein de l'entreprise, si l'on songe que celle-ci serait plus contestée à l'époque contemporaine (Homburg et al., 2015). Le bouleversement suscité par la nouvelle *logique dominante* pourrait même signifier la fin du département marketing, car certains auteurs vont jusqu'à envisager à terme l'extinction du marketing comme entité organisationnelle distincte (Firat & Dholakia, 2006 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013). Si elles venaient à se réaliser, les mutations induites par la *co-crédation de valeur* pourraient mettre en question l'ensemble d'une profession, qui joue aujourd'hui un rôle majeur au sein des organisations, puisque le marketing est un des principaux métiers dans lequel s'engagent les diplômés d'écoles de management (enquête Conférence des Grandes Ecoles, 2017¹⁰).

Afin de mieux cerner quels peuvent être ces bouleversements éventuels, nous allons dans cette seconde section explorer le marketing en tant que pratique des entreprises. Sans prétendre à un panorama exhaustif, nous tenterons de dessiner des lignes directrices qui caractérisent l'activité des praticiens telle qu'elle est retranscrite par ceux, chercheurs, consultants ou journalistes de la presse managériale, qui s'appliquent à l'observer : nous examinerons en particulier les missions et rôle alloués aux managers marketing, les principales méthodes, processus et outils employés par ceux-ci ; nous explorerons également la question de l'influence des *marketers* dans l'organisation, et chercherons à mieux cerner la relation de ces derniers envers le marché.

¹⁰ <http://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2017/06/CGE-Infographie-Enque%CC%82te-insertion-2017-13-juin.pdf>

2.1 Les *marketers* : des missions diversifiées au centre de l'organisation

2.1.1 Variété des missions confiées aux *marketers*

Définir précisément les tâches du *marketer* est chose malaisée, car il semble y avoir une grande fluctuation dans les missions confiées aux professionnels du marketing (Marion, 2003 ; Webster, Malter & Ganesan, 2005).

Sans prétendre définir de façon précise les missions de tout manager marketing, il est cependant possible de cerner dans les grandes lignes les tâches allouées aux *marketers*. Marion (2006) distingue trois pôles principaux de missions pour le marketing : suivre l'évolution du marché, concevoir le plan et la stratégie marketing, coordonner la mise en œuvre du marketing opérationnel (prix, offre, promotion...). Kotler, Keller & Manceau (2015) listent les huit missions principales du manager marketing : identifier des *insights* de marché ; établir des liens avec les consommateurs ; développer des stratégies et plans marketing ; construire des marques fortes ; concevoir et distribuer l'offre de produits et services ; créer de la valeur pour les consommateurs ; communiquer ; créer des plans de croissance socialement responsables à long terme. Rejoignant largement la vision de Kotler et collègues, Moorman & Day (2016) identifient huit *capacités marketing*, associations de connaissances et de compétences que les *marketers* déploient dans leur activité : connaissance du marché, relation clients, planification stratégique, gestion du capital de marque, conception de l'offre produit/service, politique de prix, communication, politique de distribution.

L'énumération des missions du manager marketing selon ces différents auteurs fait apparaître deux points saillants concernant l'activité du *marketer*. D'une part, la pratique du marketing implique des processus extrêmement diversifiés, et elle s'inscrit dans une perspective tant stratégique qu'opérationnelle. D'autre part, l'action des managers marketing dépasse de loin la mise en œuvre de l'*orientation marché*, comprise dans le sens d'une *orientation marché réactive*¹¹, une orientation qui impliquerait de se focaliser sur des tâches de collecte des informations marché, dans une optique *outside-in*. Nous observons ainsi qu'une partie de l'action marketing repose sur des processus internes à l'entreprise : planification stratégique, pilotage des innovations, gestion de la marque, politique prix...

¹¹ Nous reprenons à notre compte l'usage le plus courant du terme *orientation marché* : dans la littérature l'expression *orientation marché* est, en l'absence de précision, utilisée dans le sens d'*orientation marché réactive*.

2.1.2 Le marketing pilote d'un réseau de collaboration avec des professionnels

La métaphore du *marketer* chef d'orchestre est fréquemment utilisée au sein des entreprises, car le marketing se retrouve souvent au centre d'un réseau dynamique de collaboration interfonctionnelle dans l'organisation (Moorman, Zaltman & Deshpandé 1992) ; il joue un rôle de « pivot » en relation avec de nombreuses fonctions, il « *interprète diverses logiques d'actions de l'organisation* » (Marion, 2003). Ce rôle de pivot est particulièrement illustré par l'organisation en gammes de produits, une organisation qui concerne environ 70% des entreprises (Chief Marketing Officer Survey, 2018¹²) : dans ce cas, le *chef de produit* apparaît tel un « *gestionnaire de programmes* », qui sollicite la collaboration d'un large spectre d'intervenants au sein de l'entreprise (Kotler & Dubois, 1994). Placé au cœur du réseau de collaborations de l'entreprise, le *marketer* est fréquemment le pilote de ce réseau : chargé à la fois de proposer une vision pour l'entreprise et de délivrer des plans d'actions, il manage diverses forces de l'entreprise sans disposer d'une autorité hiérarchique sur celles-ci (Marion, 2003). Le réseau de collaboration piloté par le *marketer* peut également dépasser les murs de l'organisation : ce dernier est ainsi amené à solliciter des professionnels (Moorman & Day, 2016), requis pour une compétence particulière – par exemple dans le contexte des études de marché (Moorman, Zaltman & Deshpandé, 1992), ou du design (Hémonnet-Goujot, Fabbri & Manceau, 2016).

2.2 La fonction marketing comme levier de performance

2.2.1 Le rôle de la fonction marketing : contribuer à la performance

Nous avons vu précédemment que la finalité du marketing est la *création de valeur* pour le consommateur, une *création de valeur* qui conditionne les profits de l'entreprise (Chapitre I., 1.2) : cet argument a été amplement utilisé par les théoriciens des années 1950 à 1970, qui cherchaient à inciter les dirigeants d'entreprises à développer la fonction marketing au sein de l'entreprise, et notamment à l'imposer face au département commercial. Kotler (1977), ainsi que Levy & Zaltman (1975), affirment ainsi que seule la fonction marketing procure à la fois une croissance des ventes et une croissance des profits, car cette fonction a la capacité singulière d'agir à la fois sur le marché et sur les processus de l'entreprise.

¹²https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Aug-2018.pdf

Ce discours affirmant le rôle de la fonction marketing dans la performance organisationnelle est aujourd'hui étayé par des résultats empiriques établis quelques décennies plus tard. Un certain nombre d'études menées dans les années 2000 et 2010 établissent ainsi l'influence positive de la fonction marketing sur la performance de l'entreprise (Feng, Morgan & Rego, 2015 ; Homburg et al., 2015 ; Moorman & Rust, 1999 ; Verhoef & Leeflang, 2009). Une étude récente démontre même que le marketing est la fonction qui contribue de la manière la plus significative à la fois à la performance de marché et financière (Homburg et al, 2015).

2.2.2 Une double action d'écoute et de gestion active qui favorise la performance

Plusieurs pistes se dessinent permettant d'expliquer la contribution majeure de la fonction marketing à la performance des entreprises. De façon assez logique, la contribution du marketing est liée à l'*orientation marché* : en effet, la présence d'un département marketing puissant précède et permet l'émergence d'une culture et de pratiques orientées marché, qui, une fois généralisées dans l'ensemble de l'entreprise, contribuent à une performance supérieure (Verhoef & Leeflang, 2009).

La contribution des *marketers* à la performance semble cependant dépasser l'influence de la seule *orientation marché* : même dans le cas d'un niveau faible d'*orientation marché* au sein de l'entreprise, un département marketing puissant accroît la performance (Verhoef & Leeflang, 2009). Il semble en effet que l'influence de la fonction marketing sur la performance repose sur cette faculté qu'ont les *marketers* d'agir dans un double sens vis-à-vis du marché : si l'*orientation marché* de l'organisation est en soi source de performance, il apparaît que des capacités liées à des processus internes propres au marketing, en particulier la capacité à transcrire en produits ou services les besoins des consommateurs, permettent aux *marketers* d'accroître la performance de leur action (Moorman & Rust, 1999). Ainsi, la fonction marketing contribue à la performance parce qu'elle ne se contente pas de recueillir les desiderata du marché : grâce aux processus qu'elle active dans l'entreprise, elle permet de gérer les fluctuations du marché (Nonaka & Nicosia, 1979), et contribue à construire des actifs, capital de marque et offre de produits et services (Homburg et al., 2015).

2.3. Les *marketers* à la recherche d'influence au sein de l'entreprise

Alors que les managers marketing prennent en charge le pilotage de nombreux projets et favorisent une meilleure performance, leur influence réelle sur la prise de décision stratégique et sur les enjeux majeurs de l'organisation semble pourtant loin d'être acquise.

2.3.1 Lente affirmation d'une nouvelle profession au 20^e siècle

L'accession à une pleine reconnaissance pour la profession de *marketer* n'a semble-t-il pas été une tâche aisée : il a ainsi été observé que la fondation de l'American Marketing Association en 1937 relevait du besoin du nouveau corps professionnel de se forger une identité collective à une époque où les *marketers* se sentaient marginaux tant dans les universités qu'au sein des entreprises (Cochoy, 1999). En France, l'émergence des managers marketing comme profession paraît encore plus longue à se réaliser, si l'on tient compte des dates tardives de création de l'ADETEM (1954) - Association nationale pour le développement des techniques du marketing – et du Syntec-Etudes -Syndicat des sociétés d'études marketing-, dans les années 1980. Reflet de cette lente reconnaissance des *marketers*, le périmètre d'action de la fonction marketing semble avoir été longtemps circonscrit à des tâches opérationnelles, liées à la mise en marché et à la publicité. Jusque dans les années 1970 des grands noms éprouvent encore le besoin de réclamer une meilleure reconnaissance du rôle stratégique du marketing dans l'organisation (Kotler, 1977 ; Levy & Zaltman, 1975).

2.3.2 Vers un affaiblissement de la fonction marketing dans les années 2000 ?

Si les *marketers* ont œuvré tout au long du 20^e siècle en vue d'aboutir à une influence élargie, leur objectif n'a peut-être pas été pleinement atteint à ce jour : depuis une quinzaine d'années, de nombreux articles affirment même le déclin de la fonction marketing (Sheth & Sisodia, 2002, 2005, 2007 ; Verhoef et Leeflang, 2009).

Le marketing paraît avoir « perdu la main » face à d'autres fonctions de l'entreprise sur des éléments aussi stratégiques que le prix, l'innovation, le budget (Sheth & Sisodia, 2005), et voit ses responsabilités se concentrer sur des domaines relevant strictement du marketing, telles les études de marché ou la communication (Verhoef & Leeflang, 2009 ; Webster, Malter & Ganesan, 2005). Le poste de directeur marketing serait même celui qui connaîtrait le plus fort *turn over* au sein des entreprises (Homburg et al. 2015 ; Webster, Malter & Ganesan, 2005). Un sondage de 2018 auprès de directeurs marketing nord-américains confirme la faible

influence perçue par les *marketers* eux-mêmes (Chief Marketing Officer Survey, 2018¹³) : ceux-ci pensent ne pas jouer de rôle déterminant dans aucun des secteurs stratégiques de l'entreprise - sélection des nouveaux marchés, innovation, politique de prix. Plus inquiétant encore, 63% des directeurs de marketing interrogés dans cette même étude estiment ne pas avoir d'influence prédominante sur la croissance du chiffre d'affaires, ceci alors même nous venons de voir comment l'enjeu de *création de valeur* a joué un rôle central dans l'affirmation de la fonction marketing au sein des organisations.

Plusieurs raisons permettent d'expliquer l'influence affaiblie des *marketers*. Tout d'abord, les causes exogènes, liées au contexte économique et financier, ne sont pas à minimiser : la focalisation accentuée sur les résultats à court terme a entraîné un recul des budgets marketing qui agissent à plus long terme (Webster, Malter & Ganesan, 2005), et la vente été notamment favorisée au détriment du marketing comme fonction permettant d'agir efficacement sur le marché (Homburg et al., 2015 ; Webster, Malter & Ganesan, 2005). Au-delà de facteurs liés au contexte économique, l'affaiblissement de la fonction marketing pourrait être lié, de manière paradoxale, au succès du *marketing concept* et au développement généralisé de l'*optique marketing*. Les théoriciens de l'*orientation marché* préconisent de disséminer les compétences marketing dans l'organisation plutôt que de favoriser un département marketing centralisé (Day, 1994 ; Webster, 1992) : il semble que ces appels à ne pas laisser l'action marketing dans les seules mains des *marketers* ne soient pas restés lettre morte, car il a été établi que le développement de l'*orientation marché* s'est effectué au détriment de la fonction marketing (Moorman & Rust, 1999; Workman, Homburg & Gruner, 1998).

2.4 Un processus marketing rationnel et empreint de technique

Après avoir cerné les missions, le rôle et l'influence de la fonction marketing au sein de l'organisation, nous allons poursuivre notre exploration de la pratique marketing en tentant de cerner quelles sont les méthodes couramment mises en œuvre par les *marketers* au quotidien. Les méthodes et processus du marketing sont en effet susceptibles d'être profondément révolutionnés par l'émergence de la *co-création de valeur* au sein des entreprises (Firat & Dholakia, 2006 ; Vargo & Lusch, 2014), car on nous dit que ce « nouveau marketing » est censé entraîner le recours à une approche *émergente* fondée sur l'intuition, la créativité et l'expérimentation (Vargo & Lusch, 2014).

¹³https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2018/08/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-Aug-2018

2.4.1 Un processus visant une prise de décision rationnelle

Cette vision développée par Vargo & Lusch d'un marketing créatif et intuitif pourrait être en net décalage avec la conception prédominante de l'activité des praticiens. Si Kotler, Keller & Manceau (2015) conçoivent le marketing comme « *un art et une science* », Chevalier & Dubois affirment clairement que le marketing est une méthodologie, rationnelle et fondée sur des outils techniques : « *le marketing est une méthodologie qui coordonne de façon logique des techniques, des outils et des méthodes à des fins stratégiques* » (Chevalier & Dubois, 2009).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le processus marketing moderne est en grande partie influencé par le *marketing management* (Marion, 2016 ; Shaw & Jones, 2002) : proposant de nombreux outils visant à organiser l'activité marketing (planification, segmentation, positionnement, marketing mix...), le *marketing management* a incarné lors de son émergence le passage d'une approche marketing autrefois empirique et intuitive, à un processus structuré et plus rationnel (Skalen, Fougère & Fellesson, 2012). Si nous ne disposons pas d'enquête récente permettant d'évaluer la mise en œuvre du *marketing management* en tant qu'approche globale du marketing, de nombreuses études attestent de la permanence d'un de ses piliers les plus rationnels : le pilotage de l'activité marketing par la fixation d'objectifs chiffrés et la mesure de performance (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004 ; Coviello et al., 2002 ; Frösen et al., 2016 ; Morgan, Clark & Gooner, 2002 ; Rust, Lemon & Zeithalm, 2004). Cet aspect le plus rationnel de la démarche marketing semble aujourd'hui plus crucial que jamais : ainsi en 2018 50% des directeurs marketing américains déclarent éprouver le besoin de disposer de plus de données chiffrées relatives à leur performance, alors que seuls 30% exprimaient ce besoin il y a cinq ans (Chief Marketing Officer Survey, 2018).

2.4.2 Un processus marketing reposant sur de nombreuses techniques

En relation avec cette appétence pour des méthodes rationnelles de pilotage, le marketing moderne nous semble caractérisé par une orientation toute particulière envers des outils techniques. Les études de marché¹⁴ paraissent notamment incontournables en marketing, telle une technique venant assister les managers à tous les stades du processus marketing, depuis le recueil d'informations marché, jusqu'à la prise de décision (Chevalier & Dubois, 2009 ; Malhotra, Décaudin & Bouguerra, 2014). Réalisant plus de 80% de leur chiffre d'affaires en

¹⁴ Nous désignons par « études de marché » toutes les techniques permettant de capturer et analyser l'information du marché, que ce soit avec une visée prescriptive ou descriptive, et fondées sur toutes méthodes possibles (panels, questionnaires, expérimentations, focus groupes, neuro-marketing etc...)

France grâce au marketing (Syntec, 2011), fondées sur des méthodes toujours plus sophistiquées d'inspiration scientifique (Felleson, 2011) – modélisation, neurosciences, sémiologie, anthropologie etc...- les études de marché susciteraient à travers leurs résultats « *une fascination quasi-magique* » au sein de l'entreprise contemporaine (Arnould & Cayla, 2015). Cet engouement pour les techniques de compréhension du marché semble loin de s'atténuer, si l'on observe l'attrait actuel du *big data*, qui selon certains auteurs irait jusqu'à transformer le *marketer* en *data scientist* (Sweetwood, 2013).

L'évolution en cours du marketing sous l'effet de l'intelligence artificielle devrait contribuer à renforcer cette appétence particulière pour les outils techniques : on parle ainsi aujourd'hui de manière croissante de *martech*, un ensemble d'outils qui permettent notamment d'automatiser de nombreuses micro-décisions en se passant de l'action humaine¹⁵. Non content de recourir à de nombreuses études de marché, puis de devenir progressivement un *data scientist*, le manager marketing contemporain pourrait ainsi se doubler d'un *marketing technologist*¹⁶, un professionnel qui met en œuvre un marketing plus que jamais empreint de techniques.

2.5 Un consommateur lointain potentiellement rival du *marketer*

Afin de compléter notre exploration de l'activité marketing au sein des entreprises, nous allons pour finir tenter de mieux cerner quelles relations les praticiens du marketing entretiennent avec leurs consommateurs - une dimension de l'activité marketing qui nous paraît également susceptible d'évoluer via le passage à un nouveau marketing dit « collaboratif » de la *co-création de valeur*.

2.5.1 Une profession intrinsèquement éloignée du marché

Alors que les hommes et femmes de marketing interagissent en permanence avec des professionnels internes et externes à l'entreprise, il semble que la situation soit tout à fait différente quand il s'agit de consommateurs. L'éloignement des *marketers* aux consommateurs serait quasiment une caractéristique « congénitale », si l'on songe que les professionnels du marketing ont émergé à la faveur des premiers marchés de masse créés par les grandes entreprises du 19^e siècle, dans lesquels la rencontre entre producteur et consommateur devient

¹⁵ <https://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1190353-marketing-automation-les-outils>

¹⁶ Résumé de la conférence Martech 2016, voir : <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/chroniques/1037507W/martech-en-tete.html>

impossible (Fullerton, 1988). Née de l'éloignement des grandes entreprises à leur marché, la fonction marketing est amenée, comme nous venons de l'évoquer, à recourir à des techniques diverses afin de mieux appréhender le consommateur et se connecter à celui-ci : il n'est cependant pas évident selon nous que ces techniques, intervenant tels des intermédiaires entre les *marketers* et les consommateurs, permettent une plus grande proximité entre les deux parties.

Parce qu'elles doivent délivrer une appréhension simple d'une réalité de marché complexe (Felleesson, 2011), les études produisent en effet une « *connaissance abstraite et simplifiée* » (Williams, 1982), faisant involontairement du consommateur un « *être exotique* » (Arnould & Cayla, 2015) : tout en aidant à mieux comprendre leur marché, les études ne favorisent sans doute pas une réelle proximité des praticiens à leurs consommateurs. De façon similaire, les techniques du marketing digital, communautés de marque, marketing des réseaux sociaux..., ne nous semblent pas rapprocher véritablement la plupart des *marketers* de leur marché, car elles visent avant tout une plus grande proximité des consommateurs aux marques, et non aux managers - ces activités sont d'ailleurs fréquemment gérées par des prestataires spécialisés extérieurs à l'entreprise¹⁷.

Alors que les pratiques contemporaines du marketing associées aux techniques numériques créent toujours plus de plus de points de contacts possibles avec le marché, il ne paraît ainsi pas évident que les *marketers* jouent un rôle majeur dans cette relation de la firme à ses consommateurs, ainsi la pratique du marketing devient aujourd'hui « *à la fois plus ubiquitaire et plus désincarnée que jamais* » (N'Goala, 2016). S'ils se font les porte-parole du marché au sein de l'entreprise, les *marketers* ont finalement peu de proximité avec celui-ci : leur rôle n'est en effet pas d'abattre les murs entre l'entreprise et le marché, ce sont des « *gate keepers* » (Pettigrew, 1973), qui jouent au contraire un rôle de filtre.

2.5.2 Un consommateur qui n'est pas nécessairement l'allié du manager

Toujours plus central dans les politiques de l'entreprise, le consommateur pourrait figurer tel un allié du *marketer*, qui s'est imposé comme l'interprète des besoins du marché au sein de l'entreprise : ainsi, les auteurs des années 1960 s'appuient sur l'argument du « client roi » pour appeler à considérer le marketing comme une fonction stratégique (Cochoy, 1999). Dès cette époque pourtant, l'alliance des *marketers* avec les consommateurs ne semble pas aller de soi,

¹⁷ <https://www.journalducmm.com/community-manager-agence/>

car ce discours est complété par l'affirmation d'une forme d'incompétence du consommateur, une incompétence qui rend absolument nécessaire l'entremise des managers spécialisés que sont les *marketers* : il s'agit de chasser « *l'hypothèse fallacieuse selon laquelle la vérité résiderait quelque part dans l'esprit du consommateur* » (Politz, 1957 cité par Cochoy, 1999), et d'alerter les dirigeants d'entreprise sur « *l'inconstance des consommateurs* » (Felton, 1959).

A force d'être toujours plus au cœur des préoccupations de l'ensemble de l'organisation, le consommateur pourrait ne pas être un réel allié du *marketer*, dont le rôle ne paraît peut-être plus indispensable si l'entreprise a véritablement accès à la connaissance du marché - et nous venons ainsi de voir comment le développement de l'*orientation marché* s'est effectué au détriment du pouvoir de la fonction marketing dans l'entreprise (Chapitre I., 2.3). Placé au cœur des préoccupations de l'entreprise tout entière, le consommateur paraît même selon certaines recherches récentes tel un rival des *marketers* au sein de l'organisation : par sa forte présence symbolique, il semble guider la décision en réunion aux côtés du *marketer* (Arnould & Cayla, 2015), et il aurait comme « *colonisé l'entreprise* » (Felleesson, 2011).

A la fois allié et rival symbolique du *marketer* au sein de l'entreprise, le consommateur met par ailleurs en difficulté le praticien du marketing par son comportement imprévisible. Les échecs célèbres du marketing, tel le *new Coke* dont le goût avait pourtant été validé en étude de marché (1985), attestent de la liberté fondamentale du consommateur dans la sphère du marché (Marion, 2016). Parce que les méthodes d'investigation les plus sophistiquées ne parviennent jamais à capter la réalité du marché, l'action du consommateur reste foncièrement incertaine : le marketing contribue de manière significative à la performance des entreprises, mais ce n'est pas une science exacte - comme nous le rappellent les taux extrêmement élevés d'échec de nouveaux lancements (Le Nagard-Assayag, Manceau & Morin-Delerm, 2015). L'orientation du marketing contemporain vers toujours plus de techniques et de données chiffrées pourrait d'ailleurs refléter la conscience plus ou moins explicite qu'ont les managers des limites de leur savoir-faire (Cochoy, 1999). Si les professionnels du marketing doivent leur existence au fait qu'ils permettent de gérer activement les aléas du marché, ils n'ont d'autre possibilité que de remplir cette mission de façon imparfaite, ce qui peut générer un sentiment d'impuissance, voire une forme de ressentiment de la part du *marketer* envers les consommateurs (Svensson, 2007 ; Tadajewski & Maclaran, 2009).

Reposant sur un processus dirigé par les managers et recourant à de nombreuses techniques, privilégiant la prise de décision rationnelle, maintenant les *marketers* à distance du marché, la pratique marketing usuelle telle que nous avons pu l'analyser ici pourrait s'éloigner nettement de la vision dessinée par les concepteurs de la *co-crédation de valeur* - celle d'un *marketing collaboratif* (Firat & Dholakia, 2006) co-dirigé avec les consommateurs, qui appelle les *marketers* à s'immerger dans un dialogue permanent avec le marché, et à privilégier l'intuition, la créativité et l'expérimentation (Vargo & Lusch, 2014).

En analysant plus finement les théories et pratiques de la *co-crédation de valeur*, le Chapitre II. devrait nous permettre de cerner de manière plus précise en quoi cette nouvelle *logique dominante* est susceptible de se distinguer de la pratique marketing usuelle, constituant possiblement un bouleversement pour les praticiens du marketing.

SYNTHESE DU CHAPITRE I.

ETAT DES LIEUX DU MARKETING : CONCEVOIR ET PRATIQUER LE MARKETING A L'AUBE DU 21° SIECLE

A la lisière de l'organisation, le marketing s'est développé au 20° siècle comme une pratique permettant à l'entreprise d'accroître sa performance en gérant activement son marché. Sous l'influence du *marketing concept*, le marketing s'est progressivement imposé comme une nouvelle optique pour l'entreprise, l'*optique marketing* qui conditionne la performance à l'écoute et la satisfaction des consommateurs.

Pilotant de nombreuses collaborations au sein de l'entreprise, privilégiant un processus rationnel et recourant à de nombreuses techniques, le *marketer* a été progressivement reconnu comme le professionnel expert du marché, grâce à sa double capacité d'écoute du consommateur et d'action sur le marché. Visant à la création de *valeur d'usage* pour le consommateur, le *marketer* contribue ainsi de manière significative à la performance de l'entreprise à travers un processus marketing qu'il dirige depuis les murs de l'entreprise, et dans lequel les consommateurs sont tenus dans un rôle le plus souvent passif.

Parce que la pensée marketing accorde au fil des décennies une place toujours plus centrale au consommateur, appelant à une *orientation marché* de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, les *marketers* voient s'affirmer au cœur de l'organisation l'image d'un consommateur puissant et souvent imprévisible, avec lequel ils n'ont jamais eu de proximité réelle.

A l'heure où la fonction marketing verrait son influence amoindrie au sein des entreprises et son efficacité mise en question, le rôle du consommateur en marketing suscite des points de vue fort contrastés :

- Selon certains, le marketing doit rester une activité fondée sur des processus internes à l'organisation, associant la perspective *outside-in* de l'*orientation marché* à une politique de gestion active du marché.
- Selon un point de vue opposé, il est indispensable de reconnaître le consommateur comme un partenaire actif et autonome, qui joue un rôle véritable au cœur du processus marketing.

Après avoir exploré à travers ce premier chapitre la pensée et la pratique du marketing, nous complétons notre analyse en étudiant les différents courants de littérature relatifs à la co-création de valeur.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-création de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-création de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-création de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE II.

LA CO-CREATION DE VALEUR : THEORIES ET PRATIQUES

Dans ce second chapitre, nous allons analyser plus en profondeur la *co-création de valeur*, dont nous avons jusqu'à présent seulement esquissé les traits principaux ; pour ce faire, nous examinerons la « généalogie » de la nouvelle *logique dominante* du marketing, et explorerons ses principales facettes, tant conceptuelles que pratiques.

Une perspective qui proclame le consommateur acteur de la *création de valeur*

Nous avons vu dans le premier chapitre comment la perspective conventionnelle issue du *marketing concept* conçoit le marketing tel un processus de *création de valeur* dirigé par les *marketers*   destination du marché, et mis en œuvre au sein des murs de l'organisation. Avec des affirmations telles que « *la valeur est toujours définie par le client* » (Vargo & Lusch, 2004), « *aujourd'hui nous vivons le passage du 'market to' au 'market with'* » (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007), « *l'influence du consommateur se répand tout au long de la chaîne de la valeur et les entreprises ne peuvent plus dicter comment la valeur est cr ee* » (Prahalad & Ramaswamy, 2002), ou encore « *les consommateurs sont des collaborateurs, des co-développeurs et des compétiteurs pour les entreprises* » (Prahalad & Ramaswamy, 2000), Vargo & Lusch tout comme Prahalad & Ramaswamy marquent une évolution nette avec la perspective qui prévalait jusqu'alors en marketing ; ce faisant, ils mettent fin à l'ambivalence perçue du *marketing concept* quant au rôle réel alloué au consommateur, car celui-ci devient pleinement acteur du processus de *création de valeur*.   l'ère de la *co-création de valeur*, la valeur n'est pas produite par l'entreprise isolément, elle devient une création conjointe de l'entreprise et des consommateurs, à savoir une *co-création de valeur*.

Genèse de la *co-création de valeur* : la consommation comme une forme d'activité

Si la *co-création de valeur* est présentée par Vargo & Lusch comme Prahalad & Ramaswamy telle une révolution du marketing, il semble qu'elle n'ait pas été une révolution isolée. Dès les années 1980, une nouvelle représentation du consommateur actif et créatif s'est dessinée progressivement au sein de champs de recherche diversifiés, management de l'innovation, *consumer culture theory*, ou sociologie, une représentation en nette opposition avec la vision du consommateur présentée par les écrits *mainstream* du marketing (Arnould, 2008 ; Penazola

& Venkatesh, 2006 ; Xie, Bagozzi & Troye, 2008). Ces écrits diversifiés situés hors marketing ou aux lisières du marketing ont permis notamment de mettre en lumière le rôle actif du consommateur, qui développe dans la sphère de la consommation ses propres expériences et usages à partir des objets et services à sa disposition : un ensemble d'activités intervenant en aval de l'acte d'achat, qui, considéré sous l'angle de la *création de valeur*, peut être qualifié de *downstream co-creation* (Vermette & Hamdi-Kidar, 2013).

Le consommateur potentiellement collaborateur de l'organisation

Devenue plus présente lors de l'émergence massive de communautés en ligne et de plateformes pair à pair dans les années 2000, cette nouvelle représentation du consommateur actif et créatif a été sollicitée de manière croissante par les entreprises afin de participer activement à la conception d'offres et de communications. Les initiatives d'*upstream co-creation* (Vermette & Hamdi-Kidar, 2013), par lesquelles le consommateur contribue aux processus de l'entreprise, suscitent de vifs débats parmi les théoriciens de la *co-création de valeur* : comme nous le verrons, certains auteurs tel Grönroos considèrent en effet que cette « co-création pour les autres » est en contradiction avec la philosophie de la *co-création de valeur* et du marketing en général.

Une nouvelle optique appelée à supplanter l'optique issue du *marketing concept*

Comme nous l'avons évoqué en introduction de cette première partie de notre recherche, en proposant une conception nouvelle du rôle du consommateur dans la *création de valeur*, en proclamant l'émergence d'un « *nouveau cadre de référence* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004), d'une « *nouvelle logique dominante en marketing* » (Vargo & Lusch, 2004), les théoriciens de la *co-création de valeur* visent à imposer une nouvelle optique du marketing, appelée à guider la pensée et l'action des praticiens en lieu et place de l'optique considérée comme prévalente, l'*optique marketing* issue du *marketing concept*.

Au contraire de leurs prédécesseurs des années 1990, qui appelaient à réformer le marketing en accordant un rôle actif au consommateur (Chapitre I., 1.5), Prahalad & Ramaswamy comme Vargo & Lusch ne se contentent pas de demander un aménagement des pratiques marketing : ils affirment que la perspective héritée des années 1960, qui faisait de la satisfaction des besoins du consommateur le paramètre fondamental de la politique marketing, est tout simplement caduque (Vargo & Lusch, 2004). Parce que le monde des années 2000 vit une mutation radicale sur le plan sociétal et technologique, le marketing est pour ces chercheurs dans l'obligation

d'opérer un « *changement fondamental dans la vision du monde* » (Vargo & Lusch, 2004) : les consommateurs ne sont plus des cibles des études de marché ou des opérations de marketing relationnel, ils prennent désormais des initiatives et se mettent à concurrencer les entreprises ; autrefois contrôlé par l'entreprise, le marché est devenu un « *forum* » où l'entreprise n'est qu'une partie prenante parmi d'autres (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Afin de faire face à ces bouleversements, les firmes doivent pleinement adopter la nouvelle *logique dominante de co-création de valeur* tant dans leur conception du marketing que dans les pratiques du quotidien (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

Un bouleversement des pratiques managériales, dont la performance reste inconnue

Nouvelle « *théorie générale du marketing* » (Gummesson & Mele, 2010 ; Vargo & Lusch, 2008a.), la *co-création de valeur* cherche à intervenir tout d'abord à un niveau paradigmatique (Rust, 2004 ; Vargo, 2008), en proposant un modèle complet visant à concevoir le marketing et l'ensemble des relations marchandes (Grönroos & Gummerus, 2014 ; Vargo & Lusch, 2004, 2008a.).

Les auteurs inscrits dans le registre de la *co-création de valeur* ne limitent cependant pas leurs réflexions à la seule théorisation : le choix même du terme *logique dominante* par Vargo & Lusch, terme qui désigne un « *modèle mental* » ou une « *vision du monde* » influençant les politiques mises en œuvre par l'entreprise (Prahalad & Bettis, 1986), exprime comment ce « nouveau marketing » est pour ses concepteurs indissociable de la pratique. Soucieux de se mettre au service des entreprises (Prahalad & Ramaswamy, 2000), considérant le marketing comme une discipline intrinsèquement managériale (Vargo & Lusch, 2008b.), les théoriciens de la *co-création de valeur* réfléchissent ainsi aux bouleversements induits par le nouveau cadre du marketing dans le registre de l'action managériale : ils tentent de dessiner l'évolution du rôle et de la pratique des *marketers* face aux défis du consommateur créateur de valeur, ils suggèrent une nécessaire mutation des compétences en vue de mettre en œuvre la nouvelle optique (Lusch, Vargo, O'Brien, 2007 ; Lusch & Nambisan, 2015 ; Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002, 2004b ; Ramaswamy & Ozcan, 2013). D'après ses concepteurs, la nouvelle *logique dominante* du marketing devrait entraîner des mutations profondes au sein des entreprises, allant jusqu'à provoquer des « *traumas psychologiques* » (Prahalad & Ramaswamy, 2000), et susciter des résistances de la part de la fonction marketing (Day, 2004).

L'ensemble de ces bouleversements sont cependant prescrits aux managers à partir de la seule conviction que la *co-création de valeur* constitue la « juste manière » de penser et pratiquer le

marketing au 21^e siècle. Si le marketing est considéré par certains comme une « *idéologie* » (Marion, 2004), alors la *co-crédation de valeur* nous semble constituer une nouvelle idéologie concurrente, qui, au contraire du marketing issu du *marketing concept*, n'a pas été éprouvée par des décennies de pratique managériale : face au manque d'études empiriques disponibles à ce jour, nous ne disposons ainsi d'aucune d'évidence issue de la recherche permettant d'évaluer l'efficacité de la nouvelle *logique dominante* pour les entreprises.

Organisation du Chapitre II.

Afin d'explorer la *co-crédation de valeur* selon toute sa diversité, tant dans ses aspects théoriques que dans ses dimensions concrètes, le Chapitre II. s'organise en trois phases successives :

- La Section 1 vise à appréhender la *co-crédation* en tant qu'activité du consommateur, à travers les représentations d'un consommateur actif et créatif, qui ont été mises en lumière par des recherches issues de champs divers (management de l'innovation, *consumer culture theory*, sociologie) ; nous analyserons notamment comment ces écrits souvent précurseurs ont permis de mettre en lumière l'existence d'activités qui relèvent de l'*upstream* et de la *downstream co-creation*
- La Section 2 analyse de manière détaillée la nouvelle théorisation du marketing proposée par la perspective de la *co-crédation de valeur*, notamment à travers la présentation des trois principaux cadres théoriques - la *Service-Dominant-Logic* (Vargo & Lusch), la *Service-Logic* (Grönroos), ainsi que le cadre proposé par Prahalad & Ramaswamy
- La Section 3 tente d'identifier de manière détaillée les conséquences de cette nouvelle *logique de co-crédation de valeur* au sein de l'organisation, en particulier pour les *marketers*, leur rôle et leur pratique ; elle se penche par ailleurs sur la question de la performance induite par ce « nouveau marketing ».

SECTION 1.

UNE NOUVELLE REPRESENTATION DU CONSOMMATEUR PRODUCTIF ET CREATIF : LA CO-CREATION COMME ACTIVITE DU CONSOMMATEUR

Un bref aperçu de la littérature analysant le rôle du consommateur, littérature en marketing mais également hors marketing, nous laisse entrevoir comment la prise de conscience du rôle actif de celui-ci n'a pas surgi ex nihilo dans l'esprit de Vargo & Lusch et de Prahalad & Ramaswamy: en 1976 et 1977, Von Hippel observe que les individus déploient une importante activité d'innovation afin de résoudre des problèmes rencontrés dans leur activité quotidienne ; en 1987, Eiglier et Langeard affirment que le processus de production d'un service, la *servuction*, suppose l'implication systématique de l'utilisateur.

Si la représentation du « *consommateur passif* », en attente de voir ses *désirs* satisfaits par l'action des *marketers*, semble avoir longtemps prédominé la pensée marketing (Arnould, 2007), la perspective d'un consommateur acteur de sa consommation, productif et créatif a émergé au sein de champs de recherches hors marketing, ou situés aux lisières du marketing – sociologie, *Consumer Culture Theory* (CCT), management de l'innovation – des champs de recherche qui ont en commun d'étudier le consommateur dans un contexte élargi de consommation, d'activités domestiques et de loisirs. L'émergence d'internet permettant à cette nouvelle représentation du consommateur d'apparaître désormais au grand jour, ces champs de recherche se sont enrichis au cours des années 2000 par de nombreuses études analysant le rôle actif, productif et créatif des individus au sein de communautés de fans, de blogs, de communautés d'innovation, ou encore de plateformes de pair à pair.

L'ensemble de ces écrits a permis de mettre en lumière le rôle actif du consommateur dans trois domaines distincts et complémentaires de la création de valeur, dont certains relèvent d'une forme de co-création avec l'entreprise :

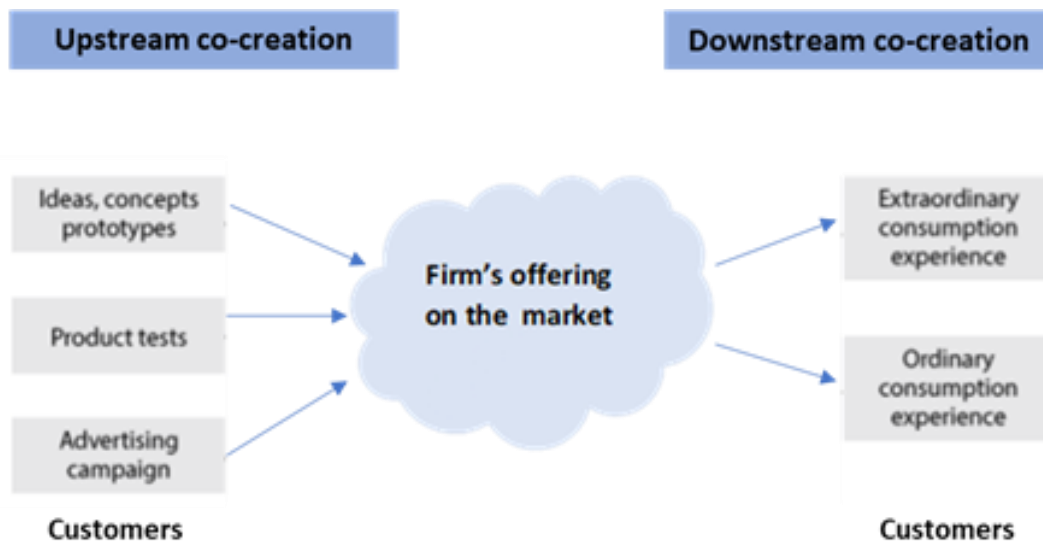
1. le consommateur crée de la valeur dans la sphère de la consommation à travers les usages et expériences qu'il met en place à partir des offres commercialisées par les entreprises - ce que l'on peut qualifier de *downstream co-creation* (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013)
2. le consommateur crée de la valeur en concevant et produisant des biens pour son propre usage lors de ses activités de loisir (customisation, *user innovation*...), ou en les mettant

à disposition d'autres individus, notamment via les plateformes de pair à pair ; généralement on ne parle pas ici de co-crédation, car la valeur est créee dans la sphère du consommateur.

3. le consommateur collabore au processus de création de valeur des entreprises, en participant à la conception de biens, services et communications des firmes qui le sollicitent, dans une perspective qui relève de l'*upstream co-creation*.

Figure 2. Le rôle actif du consommateur : *upstream* et *downstream co-creation*

Adapté de Vernet & Hamdi-Kidar (2013)



1.1 Le consommateur acteur de sa consommation : la downstream co-creation avant la lettre

1.1.1 L'«angle mort» du marketing : que se passe-t-il après la transaction ?

Comme le soulignent Firat & Venkatesh (1993), alors que la production a toujours été considérée comme un acte de création, la consommation a été longtemps assimilée à une forme de destruction : ainsi jusqu'au 20^e siècle, en anglais « consommer » est synonyme de « consumer » (Williams, 1982), et en français le terme « consommateur » signifie « *celui qui achève* » dans le langage théologique (Littré, 1874).

Reflétant cette conception de la consommation comme épuisement d'une ressource, la pensée marketing considère le consommateur principalement en amont de la phase de consommation : il est avant tout un acheteur, dont on investigate en particulier les caractéristiques cognitives et psychologiques (Bagozzi, 2009). La *théorie de l'action raisonnée* (Fishbein, 1967), comme les modèles de l'*implication* développés dans les années 1980 (Laurent & Kapferer, 1985), laissent par exemple peu de place à la prise en compte de l'usage qui est développé par les consommateurs en aval de l'acte d'achat, aux expériences multiples et singulières dont les produits sont les supports. Un pan important de la vie des objets et services est en quelque sorte dans « l'angle mort » du marketing conventionnel, ce qui induit une représentation faussée de la consommation, et entraîne de nombreuses prises de décision erronées de la part des managers (Christensen, Cook & Hall, 2005).

1.1.2 La perspective expérientielle : la consommation comme *expérience* subjective

Conscients de l'excessive focalisation des modèles marketing sur le processus de choix avant l'achat, Hoolbrook et Hirschman proposent en 1982 de concevoir la consommation comme une *expérience* vécue. Donnant lieu par la suite à un vaste courant de littérature¹⁸, ces auteurs invitent à considérer de manière plus globale la consommation et ses ressorts : ainsi, les individus ne souhaitent pas seulement acquérir un objet ou service pour une utilité qu'ils ont évaluée à l'avance à partir des caractéristiques objectives de ce bien, mais ils développent également au fil du temps une relation active et subjective avec celui-ci. A l'encontre des modèles rationnels tels que la *théorie de l'action raisonnée*, la perspective expérientielle du

¹⁸ Le courant expérientiel de la consommation est à distinguer nettement des pratiques de marketing expérientiel, qui visent à immerger le client dans une expérience de consommation scriptée à l'avance par la marque (Carù & Cova, 2009).

marketing conçoit ainsi la consommation comme résultant d'une préférence individuelle et subjective, produite par le consommateur en fonction de son vécu : c'est « *une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle) caractérisant l'expérience d'un individu avec un objet* » (Holbrook, 1999).

Les nombreuses recherches menées dans le champ expérientiel ont fait apparaître le large spectre du concept d'*expérience*, car la relation active des consommateurs aux objets et services concerne potentiellement tout type d'acte et de moment de consommation : elle peut être invisible, fondée sur la seule activité mentale (Holbrook & Hirschman, 1982), par exemple lorsque les objets deviennent comme une extension du soi (Belk, 1988), ou bien apparaître de manière publique à travers diverses « *pratiques de consommation* » (Holt, 1995) ; elle s'inscrit dans la vie ordinaire, par exemple dans l'usage de logiciels informatiques (Carù & Cova, 2003) aussi bien que dans des événements exceptionnels, notamment dans le cadre de loisirs à sensation (Arnould & Price, 1993). L'*expérience* peut être vécue de manière *ubiquitaire*, à travers divers canaux (magasin, communautés, sites de e-commerce...) qui supportent la relation active du public (Badot & Lemoine, 2013). Enfin, cette relation active et subjective du consommateur s'étend également aux dimensions intangibles de l'offre, tel le capital de marque : parce que la marque résulte des usages, de l'implication émotionnelle, et des relations que les individus cultivent avec elle, elle peut être considérée comme le fruit de l'*expérience* vécue par les consommateurs au moins tout autant que le résultat tangible de l'action des *brand managers* (Arvidsson, 2005 ; Cayla & Arnould, 2008 ; Foster, 2007).

1.1.3 La perspective sociologique : la consommation comme production culturelle

Cette vision de la consommation comme un processus actif dans lequel chaque individu crée une forme d'*expérience* tangible ou intangible n'est pas propre aux seuls chercheurs inscrits dans le courant expérientiel du marketing : une perspective similaire a été dessinée de longue date par des auteurs situés principalement hors du marketing, auteurs qui utilisent de préférence le terme de *production* plutôt que d'*expérience* – le terme *production* étant employé non pas dans le sens de « fabrication », mais au sens de production culturelle et symbolique. Baudrillard et collègues (Baudrillard, Lovitt & Klopsh, 1976) estiment ainsi que la consommation participe de la construction de l'identité de l'individu ; de Certeau (1980) affirme qu'à travers sa pratique quotidienne, qu'il s'agisse d'une pratique visible ou non, chacun peut s'appropriier mentalement ou physiquement l'espace, créer ou détourner les usages, ainsi la consommation est « *une production silencieuse* ».

Dans cette perspective, la consommation résulte d'une interaction dynamique et réciproque entre les objets ou services et l'individu : cette interaction a été en particulier mise en lumière par la *théorie des pratiques* (Reckwitz, 2002 ; Warde, 2005), qui considère le processus de consommation comme résultant de l'engagement des individus et des groupes sociaux dans des pratiques singulières à partir des biens à disposition (Warde, 2005). De façon plus large, de nombreuses recherches dans différents champs de la sociologie ont identifié cette interaction entre l'utilisateur et l'objet ou le service dans des contextes fort différents : Thévenot (1994), observe par exemple que les appareils ménagers sont en quelque sorte « domestiqués » par leurs utilisateurs, et souvent utilisés selon une modalité qui apparaît surprenante pour leurs concepteurs ; dans le cadre des loisirs, Shove & Pantzar (2005) montrent comment le concept de marche nordique a donné lieu dans chaque contexte national à des pratiques et à des représentations différentes ; dans un contexte de service, Grandclément (2011) analyse comment les premiers supermarchés américains, initialement destinés à une clientèle anglo-saxonne aisée, ont été plébiscités par des populations afro-américaines, qui ont fait de ces magasins le support d'une *expérience* de magasinage libérée de toute stigmatisation raciale.

1.1.4 Une vision nouvelle de l'*agentivité* du consommateur

Amenant à considérer que « *les qualités d'un objet ne peuvent pas être décrétées a priori par celui qui propose l'offre* » (Callon, Méadel & Rabeharisoa, 2002), l'ensemble de ces recherches s'oppose radicalement à la vision conventionnelle en marketing selon laquelle l'*utilité* d'un objet serait façonnée par l'entreprise (Chapitre I., 1.2). Désormais, la consommation devient une phase essentielle de création, ce qui amène à déplacer l'angle de vision du marketing vers l'après-transaction : le produit doit par conséquent être considéré à travers l'ensemble des étapes en amont et en aval de l'acte d'achat, « *selon le point de vue de sa production, de sa circulation et de sa consommation* » (Callon, Méadel & Rabeharisoa, 2002).

Dans cette nouvelle conception qui considère que « *la phase marchande dans la vie d'un objet n'épuise pas sa biographie* » (Appadurai, 1986), le consommateur se voit allouer un rôle majeur, car la qualification d'un objet à travers la production d'un usage singulier est dirigée par l'individu : celui-ci peut ainsi déployer une réelle *agentivité* à travers sa consommation (Arnould & Thompson, 2005). La perspective sociologique et expérientielle du marketing vient nuancer la vision du rôle passif du consommateur (Chapitre I.,1.5) : l'*agentivité* du consommateur est limitée au sein du processus marketing usuel, qui considère celui-ci comme un sujet d'observation, mais elle est maximale dans la sphère de la consommation.

1.1.5 Mieux comprendre l'émergence de la *valeur d'usage*

Les auteurs ayant mis en lumière l'importance de l'*expérience* et des pratiques de consommation n'ont pas cherché à proposer une nouvelle théorisation de la valeur. Pourtant, en considérant la consommation comme une action dirigée par le consommateur, ils font émerger une conception différente de la manière dont la *valeur d'usage* est produite (Foster, 2007). En considérant que le rôle du marketing est de créer de la *valeur d'usage* pour le consommateur, l'approche marketing conventionnelle conçoit en quelque sorte que la valeur est enchâssée dans le produit (Firat & Venkatesh, 1993, 1995). Cette perspective passe sous silence la manière dont la *valeur d'usage* émerge, comment cette *utilité* est reconnue par le consommateur lors de la phase de diffusion de l'offre (Marion, 2016) : la consommation est une sorte de « *boîte noire* » (Grönroos, 2006), tout se passe comme si les managers parvenaient à insérer de la valeur dans les offres qu'ils mettent en marché, une valeur qui serait naturellement révélée au marché une fois la transaction effectuée.

Désormais, si la « carrière » du produit continue bien après la transaction, si le consommateur transforme la matière au moins autant que ne peut le faire le marketing (Firat & Venkatesh, 1993), alors on ne peut pas considérer que la *valeur d'usage* est produite dans les murs de l'entreprise : la consommation crée de la valeur (Firat & Venkatesh, 1995), car la valeur émerge lors de l'interaction entre le consommateur et l'objet conçu par l'entreprise, ce qu'avaient mis en avant dès les années 1980 certaines recherches dans le secteur des services, observant que « *la valeur du service n'est réelle que parce que le client consomme ce service* » (Eiglier & Langeard, 1987).

Si l'émergence de la *valeur d'usage* n'est pas explicitée par l'approche marketing conventionnelle, grâce à cette nouvelle perspective, on comprend désormais qu'il y a en réalité deux composantes de la *valeur d'usage* : en concevant le produit ou service, l'entreprise propose au marché une « *valeur virtuelle* » (Marion, 2016) ; lorsque le consommateur interagit avec l'objet ou service pour l'utiliser et se l'approprier, il transforme la valeur potentielle en « *valeur actualisée* » (Marion, 2016). Si la *valeur virtuelle* est directement reliée à la *valeur d'échange* (on achète un bien pour des caractéristiques potentielles connues au départ), la *valeur actualisée* par l'usage du consommateur peut s'en dissocier (Marion, 2016). Cette valeur actualisée par la consommation, à travers les usages et *expériences* propres à chaque individu, est véritablement le fruit d'une « *co-création* » entre l'entreprise qui met ses offres à disposition, et les consommateurs : une forme de *co-création de valeur* dans la sphère de la consommation qui sera désignée par le terme de *downstream co-creation* (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013).

1.2 Le consommateur créateur et producteur dans la sphère privée

Alors que se dessine une représentation différente du rôle des individus dans la consommation, d'autres recherches, également situées à la lisière du marketing ou hors marketing, mettent en lumière l'activité des consommateurs en amont de la consommation, dans la conception et la production de biens et services – le terme « production » étant compris ici au sens le plus courant de « fabrication ».

1.2.1 La post-modernité et le retour de la production dans la sphère privée

A partir des années 1970 émerge progressivement l'idée selon laquelle la consommation joue un rôle structurant dans notre société (Baudrillard, 1970), en même temps que se dessine la fin de l'ère industrielle. Dans ce sillage, un certain nombre de chercheurs et d'essayistes pronostiquent la fin de la séparation stricte qui s'est établie depuis le 18^e siècle entre consommation et production (Firat & Venkatesh, 1995 ; Toffler, 1980). L'ère post-moderne, caractérisée par une forme de fragmentation des désirs et de juxtaposition des rôles, devrait voir surgir de nouveau l'envie pour les consommateurs de devenir également producteurs (Firat & Venkatesh, 1995). Dès 1980, l'essayiste et futurologue Alvin Toffler pronostique comment de plus en plus de consommateurs se mueront en « *prosumers* » : disposant de plus de temps libre, secondés par les technologies modernes, cherchant une plus grande personnalisation, les individus s'adonneront plus volontiers à la cuisine, au jardinage, à la couture, et se substitueront à des photographes, des plombiers... (Toffler, 1980).

1.2.2 Le consommateur créatif : un hédoniste qui détourne les marques

Illustrant cette nouvelle « passion de créer », des recherches en CCT observent la nouvelle vitalité de l'auto-production domestique, à travers le regain des activités de bricolage, de tuning, de loisirs créatifs... (Campbell, 2005). Même s'il a une filiation ancienne (Ritzer, 2014), cet engouement pour le *do-it-yourself* paraît différent de la production domestique des siècles passés, qui avait lieu dans un contexte de pénurie de biens de consommation : ces recherches montrent au contraire comment l'auto-production contemporaine s'effectue grâce à des outils acquis dans la sphère marchande (appareils de bricolage, robots ménagers...). Dans certains cas, l'activité créative des individus prend même pour support des biens de consommation, comme l'illustrent les exemples nombreux de customisation d'objets, de détournement de marques, et de créations artistiques *consumer made* autour de certains héros culte (Brown & Patterson, 2009 ; Campbell, 2005 ; Cova., Ezan & Fuschillo, 2013 ; Firat & Dholakia, 2006).

Reflétant la profonde imprégnation de la sphère privée par la consommation (Firat & Venkatesh, 1995), le nouveau consommateur qui émerge dans les années 2000 est au même moment un producteur et un consommateur, tel le *consommateur créatif*, une nouvelle représentation du consommateur dessinée par Cova & Cova (2009) : cet individu hédoniste est souvent passionné par les marques cultes qu’il détourne à loisir, comme l’illustrent les idées de meubles Ikea customisés sur le site indépendant *Ikeahackers*¹⁹, la mode récente de réaliser des meubles en briques Lego²⁰, ou encore les 258 recettes à base de Nutella postées par des pâtisseries amateurs sur le site Marmiton²¹. Un des exemples les plus emblématiques analysés par la recherche est celui des fans de l’Apple Newton : après l’arrêt du produit en 1998, les communautés de fans ont perpétué la marque de manière quasi-religieuse, et ont permis l’utilisation prolongée des appareils en les réparant et en proposant de nouveaux logiciels (Muniz & Schau, 2007).

En parallèle de ce consommateur qui fabrique, répare et customise des objets dans le cadre de ses loisirs, émerge une autre représentation du consommateur, celle d’un individu qui participe activement à des activités d’innovation, ou initie des innovations à partir des situations de son contexte de vie.

1.2.3 L’user innovator

Si le rôle du client a été identifié de longue date dans l’innovation B to B (Von Hippel, 1976, 1977), dans le secteur B to C au contraire, le consommateur a généralement été considéré comme passif (Gemser & Perks, 2015) : comme pour les autres processus marketing, le consommateur est censé intervenir seulement lorsqu’il est sollicité par les professionnels, par exemple dans le cadre d’une étude de marché, il est avant tout le récepteur de l’innovation et non son initiateur. En considérant l’innovation non pas comme un processus de l’organisation, mais comme une activité insérée dans un contexte social élargi, certaines recherches ont remis en question cette vision restrictive du consommateur, et ont permis de mettre en lumière le rôle des utilisateurs dans la conception des biens et services, généralement loin de l’entreprise.

Dans le sillage de ses recherches sur l’*user innovation* (Von Hippel, 2005), Von Hippel a identifié de longue date comment de nombreux individus cherchent à résoudre des problèmes

¹⁹ <https://www.ikeahackers.net/>

²⁰ Nombreuses réalisations de particuliers en briques Lego visibles sur <https://www.pinterest.fr/pin/426293920957725515/?lp=true>

²¹ <https://www.marmiton.org/recettes/index/ingredient/nutella>

de la « vraie vie » en inventant des dispositifs nouveaux ou en améliorant des objets existants (Von Hippel, 1986). Des études récentes à grande échelle ont permis de confirmer l'ampleur de ce phénomène : entre 3.7% (Japon) et 7% (Suède) des adultes des principaux pays industrialisés s'adonnent dans la sphère privée à une activité d'innovation, concernant des domaines divers liés à la vie domestique ou aux loisirs, logiciels, ameublement, outillage, véhicules de transport, équipement sportif et de loisir ... (von Hippel, de Jong & Flowers, 2012 ; de Jong, 2016). S'ils peuvent mettre en œuvre leur activité de façon isolée, nombre de ces *users innovators* sont intégrés à des communautés de fans centrées sur un loisir - vol à voile, handisport, snowboard, VTT, musique...- (Shah, 2000 ; Lüthje, 2004 ; Lüthje, Herstatt & Von Hippel, 2005). Ces communautés offrent l'assistance des pairs, et favorisent une diffusion plus rapide de l'innovation (Franke & Shah, 2003 ; Jeppesen & Laursen, 2009 ; Lakhani & Von Hippel, 2003), car les *user innovators* sont ouverts au partage de leurs innovations : la plupart d'entre eux ne motivent pas leur activité par le profit, mais cherchent à résoudre un problème concret de leur vie ou à améliorer une pratique (Füller, Hütter & Faullant, 2011 ; Nørskov, Antorini & Jensen, 2016 ; Stock, Oliveira & Von Hippel, 2014).

1.2.4 Le consommateur acteur d'un vaste réseau d'innovation

A travers leurs recherches en sociologie de l'innovation, Michel Callon et ses collègues mettent en lumière une représentation des consommateurs qui présente des similitudes avec celle qui nous est fournie par les études sur les communautés d'*user innovators* : parce que l'innovation est conçue comme un processus éminemment social, qui implique un large réseau d'acteurs, les usagers et consommateurs y jouent un rôle essentiel, dépassant de loin la seule fonction de récepteurs de l'innovation.

Observant que le produit ou service final est souvent fort différent de l'idée que s'en faisaient à l'origine ses concepteurs, Callon et ses collègues considèrent que l'innovation est le fruit d'un processus non linéaire, caractérisé par des « *négociations* » et « *adaptations* » successives entre les acteurs d'un vaste réseau – utilisateurs, experts technologiques, entreprises partenaires, réseaux de commercialisation... (Callon, Lhomme & Fleury, 1999). Dans ce vaste réseau d'innovation, les consommateurs et utilisateurs occupent une place importante : non seulement ils sont présents dès l'initiation via les études de marché, mais ils jouent un rôle clef à la fin du processus, car la *négociation* continue avec ceux-ci lors de la mise en marché (Callon, 2016). Plutôt que de parler d'« *adoption* », il conviendrait le plus souvent d'évoquer une « *adaptation* » de l'offre initiale aux desiderata du marché (Akrich, Callon & Latour, 1989) : par exemple des

kits photovoltaïques, conçus initialement comme éclairage domestique, ont rencontré un succès imprévu dans les mosquées africaines, ce qui a imposé aux fabricants de modifier a posteriori la conception de leur équipement. Tout comme l'*user innovator*, ce consommateur inséré dans un vaste réseau d'innovation reste avant toute chose un consommateur, il devient quasiment involontairement un acteur du processus d'innovation de l'entreprise.

1.2.5 Le consommateur prend le pouvoir et concurrence les entreprises

Si les recherches précédentes mettent en lumière des figures de consommateurs produisant des ressources destinées à leur propre usage, ne visant pas à intervenir sur le marché, d'autres auteurs font apparaître une tout autre représentation du consommateur : non contents d'exercer leur *agentivité* dans la sphère privée en innovant ou en détournant des marques, certains individus tendent à exercer une forme de contrôle sur le marché, et peuvent même devenir des concurrents des entreprises en communiquant leurs offres via des plateformes pair à pair.

L'explosion des technologies numériques à la fin des années 1990, puis l'émergence du web 2.0, offrent en effet des possibilités nouvelles à des consommateurs pour qui la consommation jouait déjà un rôle structurant dans l'existence. A cette époque se répand la figure de consommateurs qui seraient désormais « *plus informés, plus libres et plus forts face aux marques* » (Cova & Cova, 2009), et Kozinets observe dès 1999 que le pouvoir est en train de glisser progressivement des entreprises vers le marché. Seybold pronostique ainsi en 2001 que les consommateurs seront amenés à dicter leurs règles et à reconfigurer entièrement certains secteurs, comme dans l'industrie de la musique où ils ont imposé le modèle des *playlists* gratuites, personnalisées et partagées de pair à pair (Seybold, 2001).

Le terme *empowerment*, ce contrôle accru de l'individu sur son environnement (Bacharach & Lawler, 1980), est fréquemment utilisé pour qualifier les nouveaux consommateurs de l'ère numérique : en procurant l'accès à de nombreuses informations, en permettant l'interaction avec un large auditoire, les outils numériques renforcent en effet le sentiment d'efficacité et d'autonomie de l'individu (Füller et al, 2009). Investi d'un sentiment accru de puissance, le consommateur peut exercer son influence bien au-delà de la sphère privée (Wahieu et al, 2002). Que ce soit à travers des plateformes à but non lucratif (Linux, Apache...) ou lucratif (Ebay, Amazon, Blablacar, Air BnB ...), les particuliers produisent du contenu, et collaborent entre eux. Cette forme de « *collectivisme online* » (Tapscott & Williams, 2007) constitue une *création de valeur* pour la collectivité, à un tel point qu'il a entraîné la quasi-disparition de certains secteurs, telles les encyclopédies. Presque toujours, l'offre commercialisée par les

particuliers concurrence en effet le travail des professionnels : ainsi les professionnels côtoient les amateurs sur la plateforme iStockphoto (Howe, 2006), comme sur Ebay ou Le Bon Coin. Depuis 2009, les particuliers les plus innovants ont totalisé 11 millions de dollars de royalties grâce à la commercialisation de leur invention par la plateforme Quirky²².

1.2.6 Produire dans la sphère privée pour créer plus de *valeur d'usage*

A travers toute leur diversité, ces différentes figures – *consommateur créatif, user innovator...* - nous permettent d'approfondir notre compréhension de la consommation en mettant en lumière le rôle des individus en amont de l'usage d'un bien ou service.

Le premier fait saillant qui semble caractériser ces consommateurs est leur *agentivité* maximale. Qu'ils soient des fans de marque créatifs, des *users innovators*, ou des consommateurs qui prennent le pouvoir face aux marques, ces « nouveaux consommateurs » créent, produisent, et commercialisent librement, à l'insu des entreprises qui découvrent a posteriori l'ampleur de leur activité productive : tout comme la mise en lumière des dimensions expérientielles de la consommation présentées précédemment, cette nouvelle représentation du consommateur constitue une évolution radicale vis-à-vis de la conception la plus usuelle en marketing. Par ailleurs, nous observons que ces consommateurs créatifs et innovateurs, à l'exclusion des « particuliers compétiteurs » qui louent des chambres sur AirBnb, exercent leur *agentivité* avant tout en tant que consommateurs : l'*user innovator* améliorera sa pratique du kitesurf ou du VTT, le *consommateur créatif* bénéficiera d'une expérience inédite en dînant sur la table qu'il a construit lui-même en briques Lego. L'activité productive a ici pour finalité principale de créer plus de *valeur d'usage* pour l'individu qui s'y adonne, il s'agit foncièrement d'une activité émancipée du monde économique (Cova, Ezan & Fuschillo, 2013 ; Muniz & Schau, 2007).

²² <https://quirky.com/>

1.3 Le consommateur *collaborateur* : les activités d'*upstream co-creation*

1.3.1 Les entreprises sollicitent la collaboration de leurs consommateurs

Cette nouvelle représentation du consommateur, celle d'un individu créatif, innovateur, et qui tend à accroître son pouvoir, ne pouvait pas rester longtemps ignorée des entreprises, et ceci notamment parce qu'elle pourrait constituer une forme de menace (Howe, 2008 ; Ritzer & Jurgenson, 2010). De fait, les entreprises, y compris les plus réticentes (Cova & Pace, 2006 ; Fournier & Avery, 2011), n'ont eu d'autre choix que d'accompagner l'activité créative qui avait émergé en dehors de leur contrôle : par exemple, Lego a noué un partenariat avec ses communautés de consommateurs en ligne, ce qui a permis de limiter la vente massive de briques contrefaites, et de ramener dans le giron de la marque des activités aussi diverses que la création de nouveaux designs réalisés à partir de Lego, la mise à disposition de logiciels dédiés au robot Mindstorms, la création de bijoux fantaisie en Lego... (Antorini & Muniz, 2013). A partir de cette expérience initialement subie, Lego a créé un véritable modèle d'affaires, ayant compris les avantages de ces collaborations tant au niveau de l'image que des bénéfices économiques.

Ayant sans doute discerné les avantages possibles qu'elles pouvaient tirer d'une collaboration bien gérée, de nombreuses entreprises se sont lancées dans les années 2000 dans ce que l'on appelle aujourd'hui l'*upstream co-creation* (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013) : des initiatives qui visent à faire collaborer activement les consommateurs à la conception et la commercialisation de biens et services, y compris de communications, afin de concevoir des offres que l'entreprise proposera ultérieurement à un marché plus large. Les initiatives d'*upstream co-creation* que nous pouvons recenser sont fort diverses : votes en vue de choisir le nouveau parfum Danette, mise en place d'un événement pour les 100 ans d'Alfa Romeo (Cova, Pace & Skalen, 2015), concours de recettes de chips Lay's (Djelassi & Decoopman, 2013), boîte à idées géante sur le site Starbucks²³, communauté de créateurs d'articles de sport pour Décathlon²⁴, concours de design pour Voltaren sur la plateforme de *crowdsourcing* créatif E-yeka en 2018... Au-delà de leur diversité, ces exemples mettent en lumière les deux registres principaux dans lesquels ces initiatives s'exercent : dans certains cas, généralement les plus connus, l'appel à collaboration constitue le support d'une opération de communication ; dans d'autres cas, quand la sollicitation est confidentielle, la collaboration des particuliers semble être réellement mise en place dans le seul but de concevoir les offres de l'entreprise.

²³ <https://ideas.starbucks.com>

²⁴ <https://www.filiereport.com/oxylane-lance-sa-plateforme-dopen-innovation/>

1.3.2 Collaborer pour faire parler de la marque : les *opérations participatives*

Le premier registre, associant *upstream co-creation* à une action médiatique, est illustré par les nombreux exemples d'*opérations participatives* (Reniou, 2009), qui furent particulièrement nombreuses dans les années 2000 : exploitant le désir croissant du public de s'exposer personnellement et de vivre une expérience nouvelle (Reniou, 2014), ces opérations mettent en scène la participation active des consommateurs, lors de castings (Comptoir des Cotonniers de 1997 à 2012, Kinder Chocolat en 2011), de votes (Danette de 2006 à 2010), ou encore de compétitions d'idées, par exemple pour de nouvelles recettes (Liebig en 2005). Dans le cas de ces opérations, les consommateurs contribuent effectivement à la conception d'offres et de communications pour la marque, mais dans le même temps leur participation sert de prétexte à une opération de promotion. Pepsico est sans doute la marque qui a exploité de façon maximale les *opérations participatives* : la multinationale a organisé pendant plus de 10 ans (2005-2016) un concours d'idées de communication pour la marque Doritos, le gagnant voyant son idée concrétisée en un film publicitaire dévoilé durant la finale du Super Bowl ; entre 2012 et 2017, le même groupe a également proposé au public de créer de nouvelles saveurs de chips Lay's, les finalistes étant encadrés par Eva Longoria et un chef américain star tout au long d'un plan media de plusieurs mois aboutissant à la remise d'un prix d'un million de dollars au vainqueur.

1.3.3 Collaborer afin de concevoir les offres : la *co-production collaborative*

Les *opérations participatives* pourraient ne constituer que la « face émergée » de l'*upstream co-création*. Il nous est par essence impossible de quantifier le poids réel des initiatives de marketing collaboratif lorsqu'elles sont inconnues du grand public, cependant la croissance de certaines techniques, tel le *crowdsourcing*, ces vastes appels à contribution en ligne, en progression de +30% en 2016²⁵, laisse présager que la pratique est loin d'être marginale.

Lorsque les initiatives d'*upstream co-creation* opèrent de façon plus discrète, voire totalement confidentielle dans certains cas où la marque n'est pas citée, l'objectif n'est plus de « faire le buzz » autour d'une marque. On parle alors de *co-production collaborative*, car à travers la collaboration avec les consommateurs volontaires, l'entreprise cherche avant tout à co-produire des offres : pour ce faire, elle capte auprès des contributeurs des informations, des idées, des créations (Dujarier, 2014), qui lui permettront ultérieurement de proposer à l'ensemble de son public de nouveaux produits et services (la *co-innovation*, Cova, 2008) et des communications (la *co-promotion*, Cova, 2008). Les modalités de collaboration du consommateur lors des

²⁵ <http://www.cbnews.fr/mouvements/julie-rozek-promue-directrice-europe-de-eyeka-a1030469>

initiatives de *co-production collaborative* sont diversifiées : elles peuvent être mises en œuvre auprès de l'ensemble d'une communauté ou s'adresser indépendamment à chaque individu, elles sont susceptibles de solliciter une forte autonomie des participants, ou au contraire elles peuvent se limiter à des tâches simples, tels des votes (Lemoine, Roth & Favreau, 2017 ; Piller & Ihl, 2009).

A travers cette diversité, nous observons deux modalités principales de *co-production collaborative* mises en œuvre par les entreprises, selon que celles-ci sollicitent directement leurs consommateurs, ou bien qu'elles opèrent par des intermédiaires spécialisés. Dans le cas d'entreprises disposant d'un large parc de consommateurs, la *co-production collaborative* est souvent mise en place directement par l'entreprise, tout en prenant des formes diverses (compétitions, communautés, ateliers...). Le groupe 3M a fait figure de précurseur en mettant en place au début des années 2000 dans sa division B to B des ateliers restreints à des clients avant-gardistes, les *lead users* (Lilien & al., 2002). Les entreprises de biens de consommation courante semblent également adeptes des approches collaboratives : par l'entremise d'une plateforme dédiée, le groupe Unilever a lancé en 2010 des compétitions de création publicitaire impliquant dix de ses marques majeures au niveau mondial (McMains, 2010) ; L'Oréal, qui dit placer la co-création « *au top de ses priorités en 2017* »²⁶ a créé dans les locaux de ses *hubs d'innovation* sur différents continents des salles de *co-design*, lui permettant de faire collaborer consommateurs, designers, experts techniques et *marketers* autour d'une thématique précise ; en parallèle, le leader mondial de la cosmétique travaille avec des communautés en ligne ad hoc, afin de faire interagir l'équipe de développement d'un nouveau produit avec les consommateurs, qui communiquent leurs attentes, testent, émettent des suggestions...²⁷. Par le biais de sa plateforme *Décathlon Création*, le distributeur nordiste permet à ses clients de tester les nouveaux articles en cours de développement²⁸. Dernier exemple parmi d'autres, le *Lab Orange* offre à ses clients de participer à des expérimentations, ou de contribuer à des ateliers d'innovation²⁹.

Lorsqu'elles recourent de manière plus occasionnelle à la collaboration des consommateurs, ou encore qu'elles ne souhaitent pas apparaître au grand jour, les entreprises s'associent de préférence à des plateformes spécialisées dans le *crowdsourcing d'activités créatives* (Lemoine,

²⁶ <https://twitter.com/loreal/status/914943244202627072>

²⁷ L'information a été obtenue d'une source confidentielle, mais elle est confirmée par des recrutements en cours de « Manager de co-création » – voir <https://career.loreal.com/DE/JobDetail/Manager-R-I-Digital-Consumer-Co-Creation-Evaluation/56006>

²⁸ <https://fr.decathloncreation.com/>

²⁹ <https://laborange.fr/>

Roth & Favreau, 2017), qui sollicitent par appel à compétition leur propre communauté de contributeurs. Ainsi, durant l’hiver 2018-2019, sur la plateforme E-Yeka³⁰, Gillette offrait 5000 € pour le discours client le plus impliquant vis-à-vis du rasage, et Dove récompensait de 6000€ le créateur du nouveau design d’emballage pour une nouvelle crème de jour ; sur la plateforme Fanvoice³¹, les contributeurs proposant des idées de robot de cuisine se voyaient offrir des appareils ménagers, tandis que les créateurs du logo de l’Innovation Défense Lab pouvaient gagner un tour un hélicoptère militaire.

Tableau 1.
Initiatives d’*upstream co-creation* : opérations participatives et co-production collaborative

	UPSTREAM CO-CREATION	
	<i>OPERATIONS PARTICIPATIVES</i>	<i>CO-PRODUCTION COLLABORATIVE</i>
FINALITE DE L’INITIATIVE	Mettre en place une opération de communication Secondairement concevoir des offres	Concevoir des offres pour l’entreprise (nouveaux produits, communications)
SUPPORTS DE L’APPEL A CONTRIBUTION	Campagne mass média Site institutionnel de la marque	Mini-site de marque dédié à la co-crédation Plateformes spécialisées en <i>crowdsourcing créatif</i> Sollicitation d’individus à profil spécifique
CIBLAGE DES PARTICIPANTS	Ouverte à tous	Ouverte à tous Ou limitée à un groupe restreint
EXEMPLES	<ul style="list-style-type: none"> - Castings (Comptoir des Cotonniers, Kinder) - Concours de recettes (Liebig, Lay’s) - Concours de création publicitaire (Doritos) - Votes (Danette) 	<ul style="list-style-type: none"> - Crowdsourcing créatif via plateforme spécialisée (E-yeka, Fanvoice...) - Communauté d’innovation ouverte ou fermée (Decathlon, Orange, L’Oréal...) - Ateliers d’innovation (L’Oréal, 3M) - Boîte à idées en ligne (Starbucks)

S’ils présentent une filiation évidente avec les *consommateurs créatifs* et *users innovators*, les consommateurs participant à *l’upstream co-creation* nous paraissent s’en détacher en de nombreux points, et sont même susceptibles de susciter des critiques, comme nous allons présentement l’analyser de manière plus fine.

³⁰ <https://en.eyeka.com/>

³¹ <https://www.fanvoice.com/fr/>

1.4 L'*upstream co-creation* : un retournement dans le rôle du consommateur

1.4.1 Une « co-création pour les autres »

Il semble tout d'abord que les individus répondant aux sollicitations des entreprises poursuivent des buts assez distincts de ceux des *users innovators* et des *consommateurs créatifs* : alors que ces derniers recherchent avant tout un bénéfice personnel d'usage et d'expérience de consommation, les participants de l'*upstream co-creation* sont des consommateurs qui « *co-crée pour les autres* » (Witell et al., 2011). Il a été ainsi montré que les participants de l'*upstream co-creation* sont mobilisés principalement par l'attente d'une gratification sociale (reconnaissance de la marque, valorisation auprès des autres participants), ainsi que par la possibilité de gains financiers, prime ou cadeau (Bauer & Gegenhuber, 2015 ; Djelassi & Decoopman, 2013 ; Jeppesen & Frederiksen, 2006 ; Reniou, 2014) - même s'il n'est pas exclu que leur activité leur procure d'autres bénéfices - plaisir, sensation d'accomplissement, accroissement des compétences... (Djelassi & Decoopman, 2013 ; Dujarier, 2014). Se distinguant des consommateurs qui créent dans la sphère privée, les participants des initiatives d'*upstream co-creation* ne recherchent ainsi pas nécessairement à renforcer leur *valeur d'usage* personnelle (Humphreys & Grayson, 2008) ; les praticiens qui les sollicitent reconnaissent d'ailleurs que ces contributeurs ne sont parfois même pas consommateurs des marques et catégories auxquelles ils collaborent (Djelassi & Decoopman, 2013).

1.4.2 Vers une mise au travail du consommateur au profit d'une finalité extérieure

Activité structurée par l'entreprise, organisée dans un contexte social, et souvent accompagnée d'une prime financière, l'*upstream co-creation* peut ainsi être considérée comme une forme de « mise au travail » (Dujarier, 2014 ; Lemoine, 2019), ce qui ferait du consommateur un travailleur quasiment comme un autre de l'organisation. Illustrant de manière exemplaire l'idée selon laquelle tout un chacun devient « *un marketer à temps partiel* » (Firat & Dholakia, 2006), certains participants de l'*upstream co-creation* semblent en effet plus proches du profil d'un professionnel que du consommateur véritable, comme nous avons pu l'observer par nous-mêmes sur la plateforme E-yeka, dont nombre de contributeurs sont consultants, designers, concepteurs-rédacteurs, illustrateurs... Un effacement des frontières entre consommation et travail qui expose les entreprises à des risques : certains professionnels considèrent les plateformes de co-création comme le moyen de recueillir à peu de frais les fruits d'un travail créatif (Renault, 2016), et les plateformes font de plus en plus souvent l'objet de contentieux visant à requalifier en contrat de travail la collaboration des particuliers (Lemoine, 2019).

Cette représentation du consommateur qui travaille en interaction avec une entreprise n'est pas tout à fait nouvelle, car le *marketing des services* a de longue date conceptualisé le rôle du client dans la production du service qu'il utilise (Eiglier & Langeard, 1987), imprimant ses billets de train, se servant de l'essence, ou encore débarrassant son plateau au *fast-food*... Le contributeur de l'*upstream co-creation*, que l'on peut qualifier de consommateur « *collaborateur* » (Bonnemaizon, Benoît-Moreau & Cadenat, 2013) nous semble cependant constituer une représentation nouvelle du consommateur, se distinguant nettement de l'individu participant à la production de service. Tout d'abord, le *consommateur collaborateur* dispose d'une *agentivité* incomparablement supérieure à celle du consommateur produisant son service, car en participant à un atelier de *co-design* ou en votant en ligne pour des idées de produits, il obtient une forme de délégation de pouvoir de l'entreprise – alors que dans le secteur des services le consommateur n'a souvent même pas le choix entre produire ou non le service (Bonnemaizon, Benoît-Moreau & Cadenat, 2013). Par ailleurs, l'*agentivité* supérieure du *consommateur collaborateur* va de pair avec la poursuite d'une finalité qui lui est extérieure : dans le secteur des services, le consommateur participe à la création de son propre service, alors que le *collaborateur* de l'*upstream co-creation* contribue à concevoir des offres qui seront commercialisées ultérieurement par l'entreprise auprès d'autres consommateurs.

1.4.3 Un retournement majeur qui suscite des critiques

La poursuite d'une finalité extérieure rend le consommateur participant à l'*upstream co-creation* particulièrement proche du salarié, à notre sens bien plus que ne l'est le voyageur imprimant ses billets de train. Ce faisant, le consommateur *collaborateur* de l'*upstream co-creation* pourrait constituer un retournement majeur dans le rôle alloué au consommateur par le marketing, car il est en rupture nette avec l'image du « client roi » qui s'est progressivement imposée au 20^e siècle, un consommateur dont l'entreprise cherche à satisfaire tous les désirs, parfois considéré comme le « patron » de l'organisation (Chapitre I. 1.5).

Ce nouveau rôle alloué au *consommateur collaborateur* a d'ailleurs suscité de vives contestations de la part d'auteurs inscrits dans le courant critique : le travail créatif du consommateur constituerait une forme d'aliénation (Humphreys & Grayson, 2008), et permettrait aux entreprises d'exploiter l'intelligence collective de leurs consommateurs, en plus d'exploiter le savoir-faire et les bras de leurs salariés (Ritzer & Jurgenson, 2010 ; Zwick, Bonsu & Darmody, 2008) ; les initiatives collaboratives des marques constitueraient ainsi une forme supplémentaire de contrôle exercé par l'entreprise sur le marché (Bauer & Gegenhuber, 2015 ;

Zwick, Bonsu & Darmody, 2008). Parce que nous observons que le *consommateur collaborateur* dispose par ailleurs d'une forte *agentivité*, et qu'il se voit allouer une forme de délégation de pouvoir, nous nous rangeons pour notre part à la vision plus nuancée développée par Cova et collègues, qui considèrent les initiatives d'*upstream co-creation* sous l'angle du compromis : un compromis entre la conscience d'être en quelque sorte exploité et le sentiment d'exercer une forme de pouvoir sur la marque (Cova, Pace, & Skalen, 2015).

1.4.4 Une répartition inégale des bénéfices

Au-delà du retournement majeur que constitue le passage d'un « client roi » à un consommateur mis au travail par l'entreprise, une question importante nous semble être celle de la répartition des bénéfices de l'*upstream co-creation*. En considérant cette activité comme une forme de travail inséré dans la sphère marchande, la condition essentielle d'une relation équitable devrait être une juste répartition des bénéfices. Or, cette condition ne nous semble pas remplie dans le cas de l'*upstream co-creation*, car les consommateurs *collaborateurs* sont généralement rémunérés à un niveau sensiblement inférieur aux tarifs des professionnels. Ainsi les clientes ayant participé aux campagnes publicitaires Comptoir des Cotonniers recevaient uniquement des cadeaux (Renou, 2014), tandis qu'un mannequin professionnel est payé pour sa journée de travail et reçoit des royalties durant plusieurs années ; une création de design par une agence coûte a minima 10 000€ en France, quand le vainqueur du concours de logo pour l'Innovation Defense Lab en 2018 est récompensé par une sortie en hélicoptère de l'armée (dont la valeur marchande peut s'évaluer au maximum à 300€), et le créateur du nouveau design de briquet Bic touchait une prime de 2000€ (Djelassi & Decoopman, 2013). L'« expérience fun » promise aux participants n'est sans doute pas un levier suffisant pour satisfaire ceux-ci, car ce partage souvent inégal des bénéfices suscite des critiques : pour certains fans d'Alfa Romeo qui ont travaillé gratuitement lors de l'événement des 100 ans de la marque à Turin, la maison mère Fiat est discréditée (Cova, Pace & Skalen, 2015). Si la créatrice d'une nouvelle recette pour Lay's en Belgique est heureuse de recevoir un chèque de 25 000€, le concepteur du nouveau design de briquet Bic est amer lorsqu'il réalise que sa création rémunérée 2000€ sera exploitée par la marque sur des millions de briquets (Djelassi & Decoopman, 2013). Comme l'ont pronostiqué certains auteurs qui ont théorisé les pratiques d'*upstream co-creation* (Chesbrough, 2003 ; Howe, 2006 ; Von Hippel, 2005), la participation du consommateur à la conception des offres et communications de l'entreprise pourrait constituer effectivement une « *niche d'innovation low cost* » (Von Hippel, 2005), fondée sur l'utilisation des sur-capacités créatives disponibles dans la population au bénéfice principal de l'entreprise.

1.4.5 *Upstream* et *downstream co-creation* : deux formes de co-création hétérogènes

Nous avons vu précédemment (Chapitre I., 1.5) comment le rôle passif alloué au consommateur par le marketing a suscité des critiques croissantes à la fin des années 1990, certains auteurs considérant la faible *agentivité* du consommateur dans le processus marketing comme étant en contradiction avec l'esprit du *marketing concept* et de l'*orientation marché*. Si *upstream* comme *downstream co-creation* répondent à ces appels, en accordant une forte *agentivité* au consommateur, ces deux formes de co-création se distinguent selon nous de façon radicale sur la question de leur finalité : la *downstream co-creation* est intrinsèquement liée à une meilleure *valeur d'usage* pour le consommateur, à travers les usages et expériences singulières créés par chacun ; au contraire, l'*upstream co-creation*, telle qu'elle apparaît à ce jour dans la littérature, à savoir comme une « co-création pour les autres », pourrait viser avant tout une meilleure performance pour l'entreprise. En cela, l'*upstream co-creation* est susceptible de constituer une forme singulière de pratique marketing, à contre-courant des postulats du marketing contemporain issu du *marketing concept*, qui conditionne la performance de l'entreprise à la création de *valeur d'usage* pour le consommateur (Chapitre I. 1.2).


CE QUE NOUS RETENONS DU CHAPITRE II. SECTION 1...

La vision d'un consommateur créatif, productif et innovant dessinée par les écrits que nous venons d'analyser inscrit les théories de la *co-création de valeur* dans un mouvement plus global de prise de conscience d'un rôle actif du consommateur - un rôle qui a sans doute toujours été présent, mais dont on peut supposer qu'il a été renforcé par les possibilités du numérique. Nous ignorons cependant si ce mouvement a été effectivement pris en compte par les *marketers*, les incitant notamment à faire évoluer leur conception et pratique du marketing.


En identifiant comment l'*upstream co-creation* pourrait constituer un retournement majeur dans le rôle alloué au consommateur par le marketing, notre analyse met par ailleurs en lumière l'importance de la question relative à l'insertion de cette pratique dans le cadre de la *co-création de valeur* : une question essentielle à laquelle nous reviendrons plus en détail dans la prochaine section, dédiée aux écrits théoriques dans le registre de la *co-création de valeur*.

**Tableau 2. Consommateur du *marketing concept* (Chapitre I.)
& nouvelles représentations du consommateur (Chapitre II.)**

<i>Ce que nous pouvons en déduire concernant...</i>	CONSO MMEATEUR RECEPTEUR <i>MARKETING CONCEPT</i>	CONSO MMEATEUR ACTEUR DE SA CONSOMMATION <i>CCT, SOCIOLOGIE</i>	CONSO MMEATEUR INNOVANT & CREATIF <i>USER INNOVATION, CONSOS. CREATIFS</i>	CONSO MMEATEUR COMPETITEUR <i>PLATEFORMES PAIR A PAIR</i>	CONSO MMEATEUR COLLABORATEUR <i>CO-PRODUCTION COLLABORATIVE</i>
ROLE DU CONSO MMEATEUR	Détruire la <i>valeur d'usage</i> après consommation	Actualiser la <i>valeur d'usage</i> des objets acquis par la production d'expériences et d'usages	Produire de la <i>valeur d'usage</i> potentielle pour soi auto-production, customisation, innovation	Proposer de la <i>valeur d'usage</i> potentielle à d'autres consommateurs	Collaborer à la conception des offres de l'entreprise
CE QUI SUSCITE L'ACTION DU CONSO MMEATEUR	Bénéficier de la <i>valeur d'usage</i> prodiguée par l'offre consommée	Créer + de <i>valeur d'usage</i> pour soi	Créer + de <i>valeur d'usage</i> pour soi	Créer de la <i>valeur d'échange</i> pour soi	Recevoir une prime financière Etre reconnu par l'entreprise
AGENTIVITE DU CONSO MMEATEUR	Limitée	Forte	Forte	Forte	Ambivalente (agentivité avec mise au travail)
LIEU D'ACTIVITE DU CONSO MMEATEUR	Sphère du consommateur	Sphère du consommateur	Sphère du consommateur	Sphère des consommateurs (marché pair à pair)	Sphère de l'entreprise



Activités de downstream co-creation



Activités d'upstream co-creation

SECTION 2.

LA CO-CREATION FONDEMENT D'UNE NOUVELLE PENSEE MARKETING : LES THEORIES DE LA CO-CREATION DE VALEUR

En dévoilant de nouvelles représentations du consommateur, les écrits que nous avons présentés précédemment n'ont pas cherché à proposer de nouveaux fondements théoriques pour notre discipline : ces écrits ancrés dans la sociologie, la CCT et le management de l'innovation visent avant tout à faire évoluer notre appréhension du consommateur. Du fait de la position centrale du consommateur dans la pensée marketing contemporaine, cette nouvelle vision du consommateur actif et productif induit pourtant une évolution majeure pour notre discipline : en mettant en lumière des activités qui relèvent d'une *création de valeur* conjointe entre les consommateurs et les entreprises, ces écrits questionnent la vision du marketing conventionnel quant aux rôles respectifs du marché et de la firme, et ce faisant ils posent les fondations d'une nouvelle pensée marketing.

Ce travail de théorisation du marketing a été mené à bien par d'autres auteurs, des auteurs qui ont tenté de concevoir sous forme de système complet les évolutions du marketing induites par le rôle actif du consommateur : Vargo & Lusch comme Prahalad & Ramaswamy reconnaissent aujourd'hui les relations nombreuses de leur pensée avec les écrits que nous avons présentés précédemment, en particulier avec les recherches en CCT (Ramaswamy & Ozcan, 2016 ; Vargo & Lusch, 2008b., Vargo, 2011) et en sociologie (Akaka et al., 2014 ; Lusch & Nambisan, 2015 ; Ramaswamy & Ozcan, 2018a. ; Vargo & Lusch, 2014).

Alors que le terme *co-creation de valeur* est utilisé comme une « bannière » commune désignant cette entreprise commune de re-fondation du marketing, il existe des nuances au sein de cette nouvelle pensée. Nous distinguons à ce jour trois courants principaux :

- avec leur *Service-Dominant Logic (S-D-L)*, Vargo & Lusch visent à proposer une théorisation complète de la *co-crédation de valeur*
- ayant de longue date développé au sein de l'*école nordique des services* des concepts proches de la S-D-L, Grönroos propose avec la *Service-Logic* une interprétation différente de la *co-crédation de valeur*
- fortement orientés sur les implications managériales, Prahalad & Ramaswamy, puis Ramaswamy & Ozcan, ont bénéficié d'un impact majeur en termes de citations, mais leur théorisation est à ce jour moins poussée que celle des auteurs précédents.

Afin d'explorer les théorisations du marketing selon la perspective de la *co-crédation de valeur*, nous allons dans un premier temps analyser la pensée de Vargo & Lusch, qui nous semble occuper une place centrale. Dans un second temps, nous tenterons de faire dialoguer cette pensée avec la *Service-Logic* conçue par Grönroos et ses collègues, ainsi qu'avec les écrits de Prahalad & Ramaswamy et de Ramaswamy & Ozcan. Enfin, nous discuterons de l'impact de ce nouveau cadre théorique du marketing au sein de notre discipline.

2.1 Une nouvelle théorie du marketing : Vargo & Lusch et la *Service-Dominant Logic*

2.1.1 Une *théorie générale* du marketing

Les chercheurs américains Stephen Vargo & Robert Lusch ont focalisé leurs écrits sur la théorisation d'une « *nouvelle logique dominante du marketing* » (Vargo & Lusch, 2004), qu'ils nomment la *Service-Dominant-Logic* (S-D-L) : appelée à s'imposer dans la pensée comme dans la pratique du marketing, la S-D-L est présentée comme un système complet : fondée sur 5 axiomes et 11 principes fondamentaux (Vargo & Lusch, 2016), la *Service-Dominant-Logic* implique jusqu'à l'adoption d'un vocabulaire spécifique, distinct du langage marketing habituel (Vargo & Lusch, 2004).

Vargo & Lusch affichent des desseins ambitieux pour la *Service-Dominant-Logic* : « *nouvelle théorie générale du marketing et de la firme* » (Vargo & Lusch, 2006), la S-D-L permettrait, grâce à sa conception singulière de la valeur, « *une ré-orientation de la théorie économique* » dans son ensemble (Vargo & Lusch, 2006). La S-D-L vise aujourd'hui de nouveaux champs d'application en marketing - marketing social, branding, communication...-, mais également hors marketing, par exemple dans la recherche en art, en santé, en éducation... (Vargo & Lusch, 2017). Dans les écrits de Vargo & Lusch, la *Service-Dominant-Logic* est dotée d'une vaste portée, depuis le niveau paradigmatique (Rust, 2004 ; Sheth & Uslay, 2007 ; Vargo, 2008), jusqu'au niveau opérationnel : « *grande théorie* », la S-D-L a pour ambition de générer des « *théories de portée intermédiaire* » en fonction de contextes empiriques différents (Brodie, Saren & Pels, 2011 ; Vargo & Lusch, 2017) ; parce que le marketing est intrinsèquement une discipline managériale, la S-D-L vise en même temps à renouveler le corpus théorique du marketing, et à être mise en application (Vargo & Lusch, 2006).

2.1.2 Une théorie présentée comme une rupture avec l'histoire du marketing

L'ancrage dans une perspective historique semble aller de soi lorsqu'il s'agit de faire table rase du passé, ce qui est justement l'ambition de Vargo & Lusch, qui présentent continûment leur « *grande théorie* » selon une perspective historique (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007 ; Vargo & Lusch, 2004, 2008a., 2014 ; Lusch & Nambisan, 2015). Révolution annoncée du marketing, la *Service-Dominant-Logic* est ainsi présentée en opposition nette avec la littérature marketing : tout en adhérant sur le fond à l'esprit du *marketing concept*, à savoir la prééminence accordée au consommateur, Vargo & Lusch pointent ce qu'ils estiment être des incohérences dans l'ensemble des écoles de pensées qui se sont développées dans ce sillage depuis les années 1960 – des écoles qui selon ces auteurs seraient en réalité dominées par la seule perspective de l'entreprise.

Parce qu'il considère la valeur comme étant en quelque sorte enchâssée dans le produit, parce qu'il ne reconnaît pas le rôle actif du consommateur, le marketing contemporain resterait ancré dans ce que Vargo & Lusch nomment une *Goods-Dominant-Logic* (G-D-L), concernée en premier lieu par l'écoulement des biens produits par l'entreprise (Vargo & Lusch, 2004). Les courants plus récents du marketing n'échappent pas à ce jugement radical : malgré une meilleure prise en compte des consommateurs, l'*orientation marché* ne serait qu'une évolution de la *Goods-Dominant-Logic* ; quant au *marketing relationnel*, au *marketing des services*, ou encore aux initiatives d'*upstream co-creation*, ce sont pour Vargo & Lusch des courants nés de pratiques managériales, et qui n'ont aucunement remis en question les fondements conceptuels du marketing dominé par la *Goods-Dominant-Logic* (Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo & Lusch, 2004, 2006).

Alors qu'elle est présentée en opposition à l'histoire passée et présente du marketing, la S-D-L revendique ouvertement sa filiation avec la théorie économique. Des concepts clefs de la *Service-Dominant-Logic* sont en effet directement puisés dans la littérature économique du passé : l'opposition entre *valeur d'échange* et *valeur d'usage* a été notamment discutée par Adam Smith et J.B. Say (Vargo & Lusch, 2004) ; le concept de *service* (à distinguer du secteur des services) fait quant à lui écho aux écrits de Frédéric Bastiat en 1850 (Lusch & Nambisan, 2015). A partir de cette perspective historique, Vargo & Lusch ont eu le souci d'écrire eux-mêmes l'histoire de la *Service-Dominant-Logic*, proposant des évolutions successives pour aboutir à une théorie aujourd'hui assez sophistiquée³². Sans prétendre à l'exhaustivité, nous

³² Parce que nous focalisons notre analyse sur la triade Consommateurs – Entreprises – Marketing, nous ne présentons pas ici en détail les derniers développements de la S-D-L qui placent la co-création au cœur

allons tenter de résumer les principes fondateurs de la *Service-Dominant-Logic* qui furent détaillés à travers un large nombre d'écrits jusqu'à la dernière publication en 2017, année du décès de Robert Lusch.

2.1.3 Le *service* comme base immatérielle de l'échange de marché

Illustrant l'opposition fondamentale entre une « ancienne » pensée marketing et un nouveau marketing de la *co-crédation de valeur*, la césure *Service-Dominant-Logic* vs *Goods-Dominant-Logic* a parfois été à tort perçue comme l'opposition entre un marketing de produits et un marketing de services, confusion accrue par le fait que la nouvelle théorie du marketing a émergé au sein du courant en *marketing des services* (Vargo & Lusch, 2006). Pour Vargo & Lusch, le terme *service* (et non *services*) s'applique cependant autant à un produit qu'à un service, car il désigne la capacité d'une offre à délivrer un bénéfice reconnu par une tierce partie, un concept proche du concept d'*utilité* en économie (Vargo & Lusch, 2006).

Reprenant à leur compte la formule de Bastiat (1850), selon qui « *la valeur ne réside pas dans les produits, mais dans le service que les produits rendent à leurs utilisateurs* », Vargo & Lusch font du *service* le fondement des échanges de marché (Vargo & Lusch, 2008a.). Forme de bénéfice apporté au client, le *service* est par essence immatériel : il provient de l'application dans l'offre mise en marché de connaissances et compétences – des ressources intangibles et dynamiques nommées *operant resources* (Constantin & Lusch, 1994). L'opposition G-D-L vs S-D-L se fonde ainsi principalement sur une césure entre une conception matérielle vs immatérielle de l'échange de marché : selon Vargo & Lusch, l'approche conventionnelle du marketing conçoit les offres comme étant avant tout des ressources tangibles mises à disposition du marché ; au contraire la *Service-Dominant-Logic* considère les biens et services comme de simples supports dans lesquels ont été incorporées des connaissances et compétences, permettant de délivrer un *service* aux consommateurs.

A partir de cette affirmation selon laquelle « *tous les échanges économiques sont foncièrement des échanges de service* », affirmation que Vargo & Lusch placent en *principe fondamental* n°1 de leur théorie (FP1), découlent quatre autres principes dérivés :

- l'échange financier, nommé l'*échange indirect*, masque l'échange réel de *service* (FP2)
- les biens ou services sont des supports permettant de délivrer le *service* (FP3)

d'*arrangements institutionnels* tacites (Vargo & Lusch, 2016, 2017). Nous ne mettons donc pas en exergue le dernier *principe fondamental* (FP n°11) de la S-D-L, introduit en 2016, et selon lequel « *la co-crédation de valeur est coordonnée à travers des institutions générées par les acteurs et des arrangements institutionnels* ».

- les connaissances et compétences (*operant resources*) sont la source fondamentale d'avantage compétitif (FP4)
- toutes les économies sont des économies de *service* (FP5)

2.1.4 La valeur d'usage source principale de valeur

Plaçant au cœur de leur théorisation le concept de *service* conçu comme un bénéfice subjectif, considérant que l'échange financier masque le fondement réel de l'échange, la *Service-Dominant-Logic* se place logiquement dans une perspective qui privilégie la *valeur d'usage*, cette évaluation subjective d'un bien ou d'un service par le client. Au moyen de références appuyées aux théories de la valeur des siècles passés (Adam Smith, Bastiat, Say, Aristote), Vargo & Lusch ne cessent ainsi de répéter au fil de leurs écrits combien la *valeur d'usage* est au cœur de leur théorisation, elle apparaît incontestablement comme « *la source principale de la valeur* » (Vargo & Lusch 2004 ; Vargo & Lusch, 2008b.).

Nous avons vu que le marketing a officiellement abandonné depuis les années 1960 la logique transactionnelle et privilégie désormais la délivrance de *valeur d'usage* comme finalité de l'action des *marketers* (Chapitre I., 1.2). Vargo & Lusch pointent néanmoins les incohérences du marketing contemporain vis-à-vis de la création de *valeur d'usage* : en considérant que la valeur est intégrée aux produits avant la mise en marché, la pensée marketing conventionnelle ne peut selon eux prendre en compte réellement la *valeur d'usage* (Lusch & Nambisan, 2015), car cette dernière est par essence subjective et hétérogène, évaluée par chaque client en fonction d'un contexte et de besoins qui lui sont propres (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Nous savons que selon certains auteurs contemporains il y aurait une forme de « mystère » autour de l'émergence de la *valeur d'usage* dans l'approche marketing conventionnelle (Grönroos, 2006 ; Marion, 2016) : pour Vargo & Lusch il n'y a pas de mystère, car sous couvert d'offrir la meilleure *valeur d'usage* au client, le marketing de la *Goods-Dominant-Logic* serait en réalité dominé par la recherche de la seule *valeur d'échange* pour l'entreprise.

2.1.5 La valeur est créée par actions successives de l'entreprise et du consommateur

Selon les théoriciens de la *Service-Dominant-Logic*, il n'y a pour ainsi dire pas de valeur sans *valeur d'usage*, et la *valeur d'usage* suppose nécessairement une forme d'action du consommateur. Vargo & Lusch affirment ainsi que « *le bénéficiaire est toujours actif* » (Vargo & Lusch, 2006) et qu'il n'y a pas de valeur tant que l'offre n'est pas utilisée ou consommée (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). S'opposant à la vision traditionnelle de la consommation

comme une forme de destruction (Chapitre II., 1.1), Vargo & Lusch considèrent la consommation comme une *création de valeur*, plus précisément une *co-création de valeur* (Vargo & Lusch, 2011, 2014) - car c'est un processus partagé entre l'entreprise et le marché. Développant une vision proche de celle de Marion qui propose les concepts de *valeur virtuelle* et *valeur actualisée* (Chapitre II., 1.2), Vargo & Lusch conçoivent la *création de valeur* comme un processus séquentiel comportant deux phases successives : tout d'abord l'entreprise émet une proposition de valeur sur le marché ; ensuite le consommateur poursuit le processus à travers sa consommation (Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

Concevant la valeur comme résultant d'une activité dirigée par le consommateur dans la sphère de la consommation, la théorisation de Vargo & Lusch est en totale résonance avec les activités de *downstream co-creation* (Vermette & Hamdi-Kidar, 2013) du consommateur que nous avons présentées précédemment. Vargo & Lusch reconnaissent d'ailleurs aujourd'hui les relations évidentes entre la *Service-Dominant-Logic* et les écrits qui ont dévoilé de longue date de nouvelles représentations du consommateur actif et créatif dans sa consommation (Chapitre II.,1.1).

2.1.6 La valeur est créée par l'application conjointe des ressources du consommateur et de l'entreprise

En lisant attentivement les écrits de Vargo & Lusch, nous pouvons discerner deux actions distinctes et complémentaires du consommateur dans la *création de valeur* :

- D'une part, le client co-crée la valeur en « *déterminant la valeur* » des biens qu'il a acquis (Vargo & Lusch, 2004) ; en effet seul le client peut reconnaître à travers son usage la valeur réelle d'un bien, il s'agit d'une valeur appréhendée de façon « *phénoménologique* » par le consommateur (Vargo & Lusch, 2008b.)
- D'autre part, le client co-crée la valeur en « *produisant de la valeur* » à travers sa consommation (Vargo & Lusch, 2014), car celle-ci est considérée comme une production d'usages et d'expériences à partir des biens à disposition (Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo & Lusch, 2008b).

Vargo & Lusch identifient le rôle crucial des compétences et connaissances du consommateur dans cette phase de production d'usage et d'expériences : afin de créer un maximum de valeur à partir des biens et services dont il dispose, le consommateur mobilise ses propres *operant resources*, par exemple, chaque conducteur applique ses compétences pour conduire une

automobile, de telle sorte que, selon son niveau de conduite, la *valeur d'usage* du véhicule sera plus ou moins élevée (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Alors que la théorie conventionnelle du marketing prend en compte principalement les ressources de l'entreprise, la S-D-L accorde ainsi un rôle tout aussi important aux ressources propres au consommateur, qui permettent à celui-ci de compléter le processus de *création de valeur* (Vargo & Lusch, 2004, Lusch & Vargo, 2006).

Reflétant cette conception de la valeur qui reconnaît le rôle essentiel du consommateur dans la détermination de la *valeur d'usage*, mais également dans la production de valeur à travers l'application de ses propres ressources, Vargo & Lusch proposent les quatre *principes fondamentaux* (FP) suivants :

- le client est toujours un co-créateur de valeur (FP6)
- l'entreprise ne délivre pas de valeur, mais offre des propositions de valeur (FP7)
- tous les acteurs sociaux et économiques sont des intégrateurs de ressources (FP9)
- la valeur est toujours phénoménologiquement déterminée par le bénéficiaire (FP10).

2.1.7 Le marketing : un processus social au bénéfice principal du consommateur

Vargo & Lusch en viennent à considérer, comme l'ont fait avant eux des auteurs tels Firat & Venkatesh (1993) ou Michel Callon et ses collègues (Callon, Lhomme & Fleury, 1999), que la stricte séparation entre consommateur et producteur n'est pas pertinente, puisque chacun joue un rôle actif dans la *co-création de valeur* (Vargo, 2011). Dépassant la dyade consommateur-producteur, la *Service-Dominant-Logic* épouse progressivement une perspective sociale élargie dans laquelle tous les acteurs, fournisseurs de produits ou services, consommateurs, canaux de distribution, institutions, utilisent leurs ressources et interagissent afin de contribuer à plus de *création de valeur* pour l'ensemble du système (Vargo & Lusch, 2008b. ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008) : depuis les écrits de 2004, Vargo & Lusch considèrent en effet le marketing comme « *un processus à la fois économique et social* » (Vargo & Lusch, 2004). Provoquée par l'action conjointe de diverses parties prenantes, la *création de valeur* est insérée selon Vargo & Lusch dans « *un vaste réseau de relations et d'interactions* » (Vargo & Lusch, 2006, 2008b.) – le terme *interaction* désignant pour les concepteurs de la S-D-L tout autant des interactions sociales directes, que des interactions indirectes par le biais des produits et services.

Au sein de ce réseau d'interactions et de relations, le consommateur se voit cependant accorder un statut particulier (Vargo & Lusch, 2016). Pleinement acteur du processus de *création de valeur*, le consommateur reste « *le principal bénéficiaire* » de la valeur qui est créée (Vargo & Lusch, 2006) : la *Service-Dominant-Logic* est ainsi foncièrement « *centrée sur le*

consommateur » (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), elle opère selon une perspective « *market driven* » (Vargo & Lusch, 2004). A partir de cette conception de la *création de valeur* comme un processus social mis en œuvre au bénéfice principal du consommateur, Vargo & Lusch proposent le *principe fondamental* suivant : « *une conception du marketing centrée sur le service est de façon inhérente orientée client et relationnelle* » (FP8).

Bien qu'ils tiennent un discours opposant leur nouvelle *logique dominante* à tous les courants passés du marketing, par leur insistance à maintenir le statut singulier du consommateur, Vargo & Lusch nous semblent s'inscrire dans une forme de continuité du *marketing concept* : selon ces auteurs, la *création de valeur* au bénéfice du consommateur doit être la finalité principale de l'action marketing, de façon similaire à ce qu'ont théorisé les concepteurs du nouveau marketing des années 1960 (Chapitre I, 1.3). Comme l'affirment Seth & Usley en 2006, la perspective de la S-D-L vise à un rééquilibrage des rapports de pouvoir en faveur du consommateur, en phase avec les appels de la fin des années 1990 vers un rôle plus actif du consommateur (Chapitre I, 1.5) : la *Service-Dominant-Logic* reconnaît enfin un rôle actif au consommateur, tout en préconisant aux entreprises de rester pleinement au service de ceux-ci.

2.1.8 L'*upstream co-creation* : une pratique optionnelle de la *co-création de valeur*

Le terme *créer* est polysémique, ainsi en français comme en anglais il signifie à la fois «causer, engendrer», « produire » et « concevoir, inventer»³³. De ce fait, le terme *co-création* paraît intrinsèquement ambigu (Grönroos, 2011), il a donné lieu à diverses interprétations, notamment à partir de certains écrits de Vargo & Lusch. Comme nous venons de le voir, la définition de la *co-création de valeur* selon la S-D-L n'intègre pas la conception de biens et services relevant de l'*upstream co-creation*, car elle se focalise sur la seule *downstream co-creation* dans la sphère de la consommation. Il semble pourtant que les premiers écrits de Vargo & Lusch aient laissé planer le doute quant aux relations entre la *Service-Dominant-Logic* et l'*upstream co-creation* : dans leur article fondateur de 2004, ils affirment que le marketing de la S-D-L consiste à « *collaborer avec le consommateur* » (Vargo & Lusch, 2004), sans que l'on sache si le terme « collaboration » désigne un partenariat sur le plan symbolique, ou bien une collaboration bien concrète, matérialisée par la participation du consommateur aux processus de l'entreprise ; de même, Vargo & Lusch ont ainsi initialement formulé le *principe*

³³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%C3%A9er/20326>
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/create>
<https://www.littre.org/definition/cr%C3%A9er>

fondamental n°6 de la façon suivante « *le client est toujours un co-producteur de valeur* » (Vargo & Lusch, 2004), sans préciser le sens du terme « co-production ».

Ayant essayé un certain nombre de critiques, notamment de la part des auteurs issus de l'*école nordique des services*, Vargo & Lusch ont rapidement précisé leur pensée : dès 2006, ils reformulent leur *principe fondamental* n°6 en insérant le terme « *co-créateur de valeur* » en lieu et place de « *co-producteur de valeur* ». En 2006 puis 2008, ils précisent de façon très nette que leur théorisation repose sur la *création de valeur* dans la sphère de la consommation, fondée sur le concept de *valeur d'usage* - correspondant ainsi à une activité de *downstream co-creation*. Selon Vargo & Lusch, la participation du consommateur à la conception de l'offre, correspondant à une activité d'*upstream co-creation*, peut survenir dans le cas où elle est sollicitée par le consommateur lui-même, dans une perspective de *valeur d'usage*, permettant par exemple de concevoir son propre voyage (Vargo, 2008). Dans ce cas-là, elle est considérée comme une pratique optionnelle, nichée dans la perspective de la *co-création de valeur* ; l'*upstream co-creation* pourrait même constituer une pratique transitoire, avant que l'organisation ne bascule pleinement vers la *co-création de valeur* (Lusch & Vargo, 2006, Vargo, 2008).

Tableau 3. Les principes fondamentaux (FP) de la *Service-Dominant Logic*
Vargo, Maglio & Akaka, 2008

Premise number	Foundational premise
FP1	Service is the fundamental basis of exchange.
FP2	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.
FP3	Goods are a distribution mechanism for service provision.
FP4	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.
FP5	All economies are service economies.
FP6	The customer is always a co-creator of value.
FP7	The enterprise can not deliver value, but only offer value propositions.
FP8	A service-centered view is inherently customer oriented and relational.
FP9	All social and economic actors are resource integrators.
FP10	Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.

2.2 Une évolution de la nouvelle théorie du marketing : Grönroos et la la Service-Logic

2.2.1 L'école nordique précède et accompagne la Service-Dominant-Logic

Cherchant à appréhender le marketing dans le contexte spécifique des services, les auteurs suédois et finlandais qui se reconnaissent dans l'*école nordique du service* (Gummesson & Grönroos, 2012), tout comme certains auteurs français du *marketing des services* (Eiglier & Langeard, 1987)³⁴, ont de longue date questionné le rôle du consommateur dans la prestation de service. Sans avoir alors proposé une théorisation complète du marketing, les chercheurs de l'*école nordique* ont esquissé bien avant Vargo & Lusch le postulat central de la *Service-Dominant-Logic* quant à l'émergence de la valeur sur le marché : ainsi, dès 1979, Christian Grönroos analyse que les biens n'ont pas d'utilité tant qu'ils ne sont pas possédés, puis en 1994, il présente la création de valeur comme « *un processus interactif inséré dans un contexte social* » ; dans la même veine, Evert Gummesson affirme en 1995 que les biens ne sont que « *des mécanismes de distribution de valeur* ».

Revendiquant une forme de paternité de la *Service-Dominant-Logic* (Gummesson & Grönroos, 2012), ces auteurs considèrent, tout comme Vargo & Lusch, que celle-ci constitue une nouvelle *grande théorie* du marketing, nettement distincte de l'optique conventionnelle (Gummesson, 2017). Même s'ils ne prétendent pas, contrairement à leurs collègues américains, que la *Goods-Dominant-Logic* sera totalement balayée par la nouvelle optique (Grönroos, 2006), les auteurs de l'*école nordique* estiment que cette dernière, parce qu'elle offre une appréhension plus complète de la consommation, constitue le cadre de pensée le plus pertinent pour guider l'action des praticiens dans la plupart des contextes de marché contemporains (Grönroos, 2006).

2.2.2 La Service-Logic (S-L) : une évolution de la S-D-L

Parmi les principaux chercheurs qui peuvent être rattachés à l'*école nordique du service* – Grönroos, Gummesson, Normann, Edvardsson (Gummesson & Grönroos, 2012) sans oublier Skalen qui a écrit un ouvrage complet sur le sujet (2018) -, le finlandais Christian Grönroos est un défenseur à la fois engagé et critique vis à vis de la nouvelle logique du marketing. Comme ses collègues suédois, Grönroos adhère pleinement aux principes de la S-D-L énoncés par Var-

³⁴ S'ils ont fait office de précurseurs, notamment via le concept de *servuction* (Eiglier & Langeard, 1987) qui préfigure certains fondements de la *co-crédation de valeur*, les auteurs français du marketing des services n'ont pas tenté, contrairement aux auteurs nordiques, de s'insérer dans le débat plus large sur une nouvelle théorisation du marketing surgi dans les années 2000.

-go & Lusch (Grönroos, 2006, 2008, 2011) :

- le *service* est le fondement immatériel de l'échange de marché,
- la *valeur d'usage* est le seul véritable concept de valeur
- le consommateur dispose d'une *agentivité* maximale dans la *création de valeur*, en appliquant dans la sphère de la consommation ses propres compétences et connaissances
- le consommateur doit être le principal bénéficiaire des échanges de marché.

Au-delà de ces principes essentiels, Grönroos et ses co-auteurs identifient ce qu'ils pensent être des approximations dans la conceptualisation de la S-D-L : selon eux, Vargo & Lusch auraient notamment difficulté à concevoir de manière précise les processus qui sous-tendent la *co-création de valeur*, et limiteraient finalement leur conception à des affirmations larges telles que « *le client est toujours un co-créateur de valeur* », « *le client détermine et produit la valeur* » (Grönroos, 2011 ; Grönroos & Voima, 2013). A partir de cette lecture critique, Grönroos propose à travers la *Service-Logic* (Grönroos, 2006) un autre système complet du marketing, qui constitue une évolution de la *Service-Dominant-Logic*, fondée en particulier sur une conception différente du rôle respectif du consommateur et de l'entreprise dans la *création de valeur*.

2.2.3 Le consommateur est le seul créateur de *valeur d'usage*

Alors que Vargo & Lusch conçoivent une forme de parité entre l'entreprise et le marché dans la création conjointe de valeur, pour Grönroos et ses collègues le consommateur est le seul créateur de *valeur d'usage* (Grönroos, 2008, 2011 ; Grönroos & Voima, 2013) – ce qui limite très nettement le rôle de l'entreprise et l'ampleur du phénomène de co-création. Rappelant que la *valeur d'usage* se reflète dans un sentiment de bien-être éprouvé par le consommateur (Grönroos, 2008 ; Grönroos & Voima, 2013), qu'elle émerge sous l'action de ce dernier dans l'accumulation des usages développés au fil du temps (Grönroos & Voima, 2013), Grönroos affirme que « *le lieu de création de valeur est fondamentalement chez le consommateur* » (Grönroos, 2008). Il y aurait par conséquent pour Grönroos une forme de contradiction à nommer, comme le fait la S-D-L, *co-création de valeur* un processus à travers lequel le consommateur applique ses propres compétences pour générer plus de valeur dans la sphère de la consommation (Grönroos, 2008, 2011) : selon Grönroos, « *la valeur est créée par l'utilisateur pour l'utilisateur* », le plus souvent loin de la sphère de l'entreprise (Grönroos, 2011), grâce à l'application dans la sphère de la consommation de ses propres compétences (Grönroos & Voima, 2013).

Répétant sa formule de 2002, « *ce ne sont pas les entreprises mais les consommateurs qui créent la valeur* » (Crosby, Gronroos & Johnson, 2002), Grönroos alloue par conséquent à l'entreprise un rôle secondaire dans la *création de valeur* : à travers les offres qu'elle met en marché, l'entreprise constitue une ressource pour le processus de *création de valeur* mis en œuvre par le consommateur (Grönroos, 2009, 2011) ; l'entreprise tente de créer de la *valeur d'échange* pour son propre compte, mais elle ne crée pas de *valeur d'usage*, celle-ci étant créée dans l'usage par chaque consommateur (Grönroos & Voima, 2013). Parce que c'est la *valeur d'usage* pour le consommateur, et non la *valeur d'échange* pour l'entreprise, qui reflète la conception de la valeur selon une perspective marketing, l'entreprise ne peut pas être considérée a priori comme un *co-créateur de valeur* (Leroi-Werelds et al., 2017) : c'est un « *facilitateur de valeur* » (Grönroos, 2011 ; Grönroos & Voima, 2013) situé en dehors du processus de création de *valeur d'usage*.

Même si nous adhérons globalement à la vision de Grönroos, il nous semble opportun de nuancer ses propos quant à l'exclusion de l'entreprise du processus de *création de valeur* : le terme même de *facilitateur de valeur* utilisé ici illustre selon nous de façon saillante comment l'entreprise est toujours partie prenante du processus de *création de valeur*. Tout en étant créée par le consommateur dans l'usage, la valeur émerge à partir de l'offre commercialisée par l'entreprise, et ainsi le rôle de celle-ci nous paraît dépasser la seule création de *valeur d'échange*. Il nous semble que le refus des concepteurs de la *Service-Logic* à considérer l'entreprise comme un *co-créateur de valeur* est avant tout formel, et nous estimons qu'il ne constitue pas réellement une césure radicale avec la conception de la valeur développée par Vargo & Lusch ou Prahalad & Ramaswamy.

2.2.4 La valeur est co-créée uniquement par *interaction directe*

Nous savons que, selon l'approche S-D-L de Vargo & Lusch, la *co-création de valeur* survient dans tous les cas où un bien ou service a été consommé, même s'il n'y a pas d'interaction humaine entre représentants de l'entreprise et consommateurs : les spécificités du bien influencent la *valeur d'usage*, par exemple la valeur tirée d'une automobile dépend du conducteur mais également de la puissance ou du confort du véhicule (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Pour Grönroos et ses collègues au contraire, puisque le consommateur est le seul créateur de valeur, et l'entreprise un simple *facilitateur de valeur*, la *co-création de valeur* entre l'entreprise et le marché est loin d'être la règle : l'utilisation d'une offre par le client final ne génère pas de *co-création de valeur*. La *co-création de valeur* est possible uniquement dans un

cadre très précis, lorsqu'il y a une *interaction* directe entre les consommateurs et les représentants de l'entreprise, par exemple à l'occasion d'une *rencontre de service* (Grönroos, 2011 ; Grönroos & Ravald, 2011 ; Grönroos & Voima, 2013) : dans ce cas, l'entreprise met ses propres processus au service du client, ainsi la valeur co-crée s'ajoute à la *valeur d'usage* créée isolément par le consommateur, permettant de générer plus de valeur au global (Grönroos & Ravald, 2011 ; Grönroos & Voima, 2013). Pour Grönroos, la *co-crédation de valeur* par *interaction* est une opportunité de renforcer la *valeur d'usage*, mais cette opportunité n'est pas toujours transformée : quand l'intervention de l'entreprise n'est pas bénéfique, l'*interaction* peut diminuer la valeur perçue par le marché, et mener à une *co-destruction de valeur* (Grönroos, 2011).

Correspondant principalement à des situations de *rencontre de service*, la *co-crédation de valeur* telle que conçue par la *Service-Logic* survient rarement dans le registre des biens tangibles. Afin de renforcer la *valeur d'usage* de leurs offres, les entreprises commercialisant des biens tangibles ont cependant la possibilité de mettre en place des opportunités de *co-crédation de valeur* (Grönroos & Ravald, 2011). Elles peuvent en particulier ajouter des éléments intangibles à leurs offres tangibles, notamment des services (livraison, réparation, service client...) qui permettent de créer des *interactions* directes entre l'entreprise et le marché (Grönroos, 2008, 2009). La *co-crédation de valeur* peut également survenir grâce à la mise en place d'un dialogue permanent des entreprises avec le marché, notamment par le biais de plateformes en ligne (Grönroos & Gummerus, 2014), un dialogue qui doit être continu, spontané et véritablement réciproque (Ballantyne & Varey, 2006).

2.2.5 Incompatibilité entre upstream co-creation et co-crédation de valeur

La suggestion de créer des *interactions* entre consommateurs et entreprises par le biais de plateformes numériques pourrait amener à confondre celles-ci avec les initiatives de *co-production collaborative* via des plateformes en ligne, des initiatives que nous avons évoquées lorsque nous avons présenté les activités d'*upstream co-creation* (Chapitre II., 1.3). La lecture attentive des écrits de Grönroos éloigne cependant toute confusion possible : si Vargo & Lusch estiment que la *co-production collaborative* est une pratique optionnelle dans le cadre plus large de la *Service-Dominant-Logic* (Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo 2008), pour Grönroos, la participation du consommateur aux processus de l'entreprise se situe en dehors du cadre de la S-L. Critiquant à de nombreuses reprises la position de Vargo & Lusch à l'égard de l'*upstream co-creation* (Grönroos, 2008, 2009), Grönroos dresse en effet une frontière très nette entre

l'amont et l'aval de la mise en marché d'une offre, entre l'*upstream* et le *downstream* (Grönroos & Ravald, 2011). Pour lui, *création de valeur* et *co-création de valeur* émergent uniquement dans la sphère de la consommation sous l'action du client final, selon une perspective *downstream* ; dans la sphère du producteur, correspondant à une perspective *d'upstream co-creation*, il ne peut y avoir de *création de valeur*, mais seulement une production de ressources qui sera ensuite mise disposition d'autres consommateurs (Grönroos & Ravald, 2011). Lorsqu'il participe à des activités de conception d'offres et services en relation avec les processus de l'entreprise, le consommateur ne peut en aucun cas contribuer à créer de la valeur, il devient un *facilitateur de valeur* au même titre que l'entreprise (Grönroos & Voima, 2013).

Pour Grönroos et ses collègues, les initiatives d'*upstream co-creation* sont bien plus qu'étrangères à la perspective de la *Service-Logic* : elles sont considérées comme étant en opposition frontale avec l'esprit même du *marketing concept* (Grönroos & Ravald, 2011), car Grönroos comme Vargo & Lusch inscrit sa pensée dans le prolongement de cette théorie du marketing foncièrement orientée client. Selon Grönroos, l'esprit du *marketing concept* suppose de mettre l'entreprise au service du consommateur : c'est à l'entreprise d'user de ses compétences au service du processus de *création de valeur* du consommateur, et non pas au consommateur d'user de ses compétences afin de faciliter les processus de l'entreprise (Grönroos & Ravald, 2011). Sans aller jusqu'à évoquer une forme d'exploitation du consommateur par une mise au travail dirigée par l'entreprise, Grönroos et ses collègues aboutissent au même diagnostic que les auteurs situés dans une perspective critique (Chapitre II., 1.4) : les approches d'*upstream co-creation* opèrent un retournement dans le rôle du consommateur, et s'inscrivent en opposition avec les postulats fondamentaux du marketing moderne.

Tableau 4. Les principes fondamentaux de la *Service-Logic*
Grönroos & Gummerus, 2014

Principles related to marketing

- (1) service is the use of resources in a way that supports customers' everyday practices – physical, mental, virtual, possessive – and thereby facilitates their value creation;
- (2) the goal of marketing is to engage the service provider with customers' processes to enable reciprocal value creation among the actors, with service as a facilitator;
- (3) as service providers, firms are not restricted to making promises through value propositions; and
- (4) in direct interactions, using a platform of co-creation, firms as service providers have an opportunity to engage with customers' value creation; through interactive marketing, they can directly and actively influence value fulfilment and thereby keep promises made, as well as contribute to the establishment and maintenance of customer relationships.

Principles related to value creation

- (1) in a value generation sphere closed to the service provider, customers, or any users, create value in the form of value-in-use, emerging out of or being created from integrating new resources with existing resources and applying previously held knowledge and skills;
- (2) value evolves in a cumulative process or is sometimes destroyed, throughout the customer's value-creating process;
- (3) value is uniquely, experientially and contextually perceived and determined by customers;
- (4) firms as service providers are fundamentally value facilitators in a value generation sphere closed to the customers, such that they develop and provide potential value-in-use for customers and other users;
- (5) if a platform of co-creation exists or can be established through direct interactions among actors in the value generation process, the service provider can engage with customers' value creation, and opportunities for co-creation of value among actors arise; and
- (6) between the customers and individuals in their ecosystem, social value co-creational activities that influence independent value creation process may take place.

2.3 Le nouveau cadre de référence de Prahalad & Ramaswamy

2.3.1 Un cadre théorique qui accompagne la pratique

Proposant « *un nouveau cadre de référence pour la création de valeur* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004b.), annonçant l'émergence d'une « *révolution tranquille* », opposant une ancienne « *company centric view* » à une nouvelle « *customer centric view* » (Prahalad & Ramaswamy, 2002), C.K. Prahalad & Venkat Ramaswamy proposent, au même titre que Vargo & Lusch et Grönroos, un nouveau marketing appelé à supplanter les optiques prévalentes. De façon similaire à Vargo & Lusch il inscrivent leur proposition dans une perspective historique, et analysent notamment les fondements du marketing contemporain dans les années 1960 et 1970 (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Comme nous allons le voir, la pensée de Prahalad & Ramaswamy, puis de Ramaswamy et ses co-auteurs depuis 2010³⁵, présente des similitudes majeures avec celle de Vargo & Lusch ainsi que de Christian Grönroos, ce qui confirme l'existence d'une forme de paradigme commun fondé sur le concept de *co-crédation de valeur*. Prahalad & Ramaswamy se distinguent néanmoins des auteurs précédemment cités par un souci tout particulier apporté à l'application managériale de leur pensée : l'ensemble des articles des années 2000, ceux qui ont eu un large impact dans le monde de la recherche, ont ainsi été publiés dans des revues académiques à visée managériale (*MIT Sloan Management Review*, *Harvard Business Review*...), ils visent avant tout à diffuser auprès des managers « *la nouvelle pratique de la co-crédation de valeur* », comme le suggère le titre d'une de leurs parutions en 2004 (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.).

Ce souci d'une mise en œuvre concrète par les praticiens implique également que Prahalad & Ramaswamy aient poussé à un niveau moins élevé l'effort de théorisation du nouveau cadre qu'ils proposent, n'allant pas, comme les concepteurs de la S-D-L ou de la S-L, jusqu'à concevoir un système complet et structuré du marketing. De même, ils n'ont pas tenté de « labelliser » leur pensée, utilisant le plus souvent le terme de *co-crédation* seul, parfois celui de « *co-crédation thinking* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.) ou encore « *co-crédation approach* » (Ramaswamy & Gouillard, 2010) – même s'ils reconnaissent que la polysémie du terme *co-crédation* est problématique (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.), et tendent à utiliser le terme « *logique alternative* » (Ramaswamy, 2011), évoquant la *logique dominante* de Vargo & Lusch.

³⁵ C.K. Prahalad est décédé en 2010

2.3.2 Des fondements similaires à la S-D-L & S-L

Malgré l'utilisation d'un langage différent, le « *nouveau cadre* » proposé par Prahalad & Ramaswamy se fonde sur des principes similaires à ceux qui organisent la *Service-Dominant-Logic* et la *Service-Logic*. La phrase suivante « *les clients n'achètent pas des produits, mais des supports pour créer leurs propres expériences* » (Prahalad & Ramaswamy, 2000), illustre de façon synthétique comment la conception de Prahalad & Ramaswamy se fonde sur les trois mêmes fondements que la S-D-L et la S-L, des fondements que l'on retrouve à travers l'ensemble de leurs écrits (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002, 2003, 2004a., 2004b.) :

- la base de l'échange est immatérielle, elle est ici nommée *expérience*
- à travers le concept d'*expérience*, la valeur véritable est une valeur subjective déterminée par le seul client, de façon similaire à la *valeur d'usage*
- le consommateur joue un rôle actif en appliquant ses compétences dans la création de sa propre *expérience*

En remplaçant le mot *expérience* par le terme *valeur d'usage*, de nombreuses affirmations de Prahalad & Ramaswamy pourraient ainsi être mises au crédit de chercheurs issus de la S-D-L et de la S-L : « *la base véritable de la valeur passe des produits aux expériences* » (Prahalad & Ramaswamy, 2003), « *les clients co-crésent des expériences personnalisées à partir des artefacts mis à disposition et façonnent eux-mêmes le contenu de ces expériences* » (2000), etc... Face à ces consommateurs qui « *définissent la valeur* » (Prahalad & Ramaswamy, 2002, 2004a., 2004b.), et « *décident où et comment la valeur est créée* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), les entreprises ne peuvent plus dicter comment la valeur est créée : elles doivent, comme le suggèrent également Vargo & Lusch ou Grönroos, se mettre au service du consommateur, et deviennent, à travers les offres qu'elles mettent à disposition, des « *facilitateurs d'expérience* » (Prahalad & Ramaswamy, 2003).

2.3.3 La valeur est co-crée par le biais d'*interactions* multiples et de nature diverse

Alors que Vargo & Lusch allouent aux interactions un rôle assez flou dans la *création de valeur*, Prahalad & Ramaswamy comme Grönroos estiment que les opportunités de *co-création de valeur* sont provoquées par les *interactions* entre les entreprises et leurs consommateurs (Ramaswamy, 2002, 2003, 2004a. ; Ramaswamy, 2008, 2011). Les similitudes avec les écrits de Grönroos s'arrêtent cependant là, car Prahalad & Ramaswamy ont une appréhension nettement plus large du concept d'*interaction* : alors que pour Grönroos seules les *interactions* directes entre représentants des firmes et consommateurs suscitent une véritable co-création,

selon Prahalad & Ramaswamy il existe au contraire « *de multiples points d'échange* » à travers desquels la valeur peut être co-crée sur le marché (Prahalad & Ramaswamy, 2002, 2004a.). L'*interaction* peut être directe, comme dans le cas des rencontres de service similaires à celles évoquées par Grönroos, mais elle peut également être indirecte, opérant par des artefacts tangibles ou intangibles : par exemple la valeur sera co-crée à travers l'*interaction* du patient avec son pacemaker, ou du *jogger* avec une application de sport (Prahalad & Ramaswamy, 2003 ; Ramaswamy, 2008).

Prahalad & Ramaswamy suggèrent ainsi aux entreprises de multiplier des opportunités d'*interaction*, afin de co-crée plus de valeur à travers divers canaux possibles (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Les entreprises sont ainsi appelées à faire de leur marque une « *plateforme d'engagement* » associant offres de produit, centres d'appel, rencontres en réel, communautés en ligne, ou encore sites de *co-production collaborative*, sur le modèle de l'éco-système mis en place par Nike, qui a multiplié les points de contact avec le public au-delà des seuls articles de sport qu'elle commercialise : réseaux sociaux, sites internet, partenariats avec des sportifs, contenus générés par les clients, *co-design* de chaussures de sport, applications aidant les sportifs dans leur pratique ... (Ramaswamy, 2008 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Afin de faire émerger la valeur par co-création à travers ces plateformes, aujourd'hui qualifiées d' « *agencements* »³⁶ associant artefacts, processus, interfaces et personnes (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.), l'entreprise doit avant tout apprendre à dialoguer véritablement. De façon assez similaire à ce que suggèrent Grönroos (Grönroos & Gummerus, 2014) et Ballantyne & Varey (2006), pour Prahalad & Ramaswamy l'entreprise est appelée désormais à entrer dans un dialogue permanent avec le marché – un dialogue nécessairement transparent, réciproque, profond et individualisé (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002, 2004b.).

2.3.4 Un consommateur puissant, qui ne bénéficie pas d'un statut à part

Quoique présentée comme disruptive, la démarche de Vargo, Lusch et de Grönroos se place, comme nous l'avons analysé, dans le sillage du *marketing concept* : nous avons vu ainsi comment ces auteurs pointent ce qu'ils estiment être les contradictions du marketing issu du *marketing concept*, sans remettre en question son postulat fondamental, à savoir que l'intérêt du consommateur doit être placé au premier plan. Au contraire des théoriciens de la S-D-L et

³⁶ Ramaswamy & Ozcan revendiquent l'usage du terme « *agencement* » dans le sillage des concepts développés par Deleuze & Guattari (1972) ainsi que des agencements socio-techniques théorisés par Callon (2006)

de la S-L, Prahalad & Ramaswamy ne fondent quant à eux pas leur réflexion sur les insuffisances du marketing hérité des années 1960, mais sur l'émergence de nouvelles figures du consommateur actif et créatif, un consommateur dont nous avons vu qu'il a pu être considéré comme celui qui « prend le pouvoir » sur le marché à l'orée des années 2000 (Chapitre II., 1.2). Les premiers écrits de Prahalad & Ramaswamy mettent ainsi fortement en exergue la figure d'un consommateur puissant qui veut désormais « *étendre son influence tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004b.). Détenant des compétences qu'ils mettent désormais au grand jour, les consommateurs peuvent même devenir « *des compétiteurs des entreprises* » (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002) ; plus connectés, ils ont globalement un pouvoir accru, et désirent interagir avec les firmes (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.).

Cette conception singulière du consommateur développée par Prahalad & Ramaswamy, celle d'un individu autonome et tout aussi puissant que l'entreprise, semble avoir eu pour effet d'effacer le statut fondamentalement alloué à celui-ci dans la pensée marketing moderne, et crée une césure nette entre la vision de ces auteurs et celle proposée par les autres théoriciens de la *co-crédation de valeur*. Alors que pour Vargo & Lusch, la *co-crédation de valeur* est foncièrement « *market-driven* » (Vargo & Lusch, 2004), que pour Grönroos (2011), la valeur est toujours « *crédée par l'utilisateur pour l'utilisateur* », pour Prahalad & Ramaswamy au contraire, le nouveau cadre du marketing n'est caractérisé ni par une « *focalisation sur le marché* », ni par « *l'emphase sur le client roi* » (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.). Ce faisant, la pensée de Prahalad & Ramaswamy pourrait constituer un tournant radical dans la théorie marketing, qui s'est progressivement construite au 20^e siècle comme toujours plus orientée sur le consommateur et sur les parties prenantes extérieures à l'entreprise (Chapitre I, 1.1 et 1.3). La conception du marketing sous-tendant les écrits de Prahalad & Ramaswamy rendrait ainsi caduque la définition du marketing selon l'AMA (2013) dont nous avons vu qu'elle est focalisée sur la *crédation de valeur* pour les « *clients, partenaires et société au sens large* ».

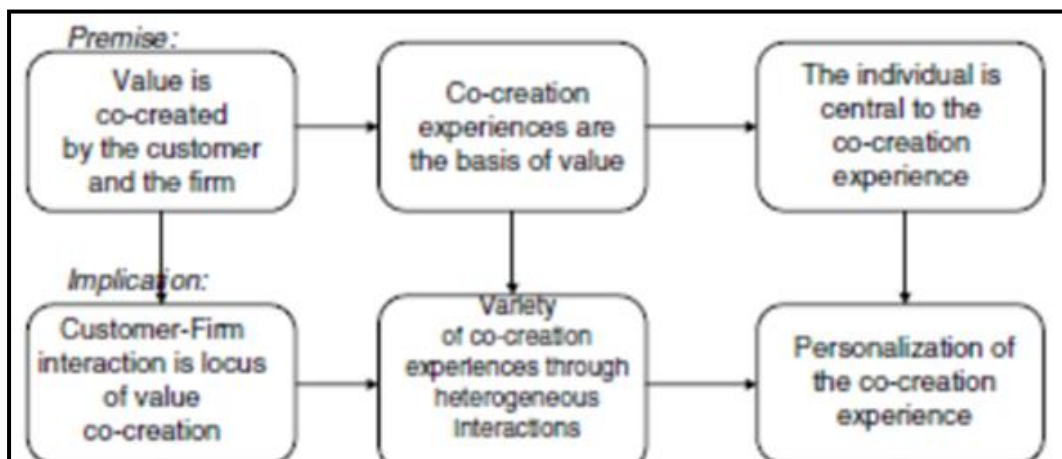
2.3.5 Vers une unification de l'*upstream* et de la *downstream co-crédation*

A partir de cette vision d'un consommateur puissant, qui ne bénéficie pas d'un statut particulier, Prahalad & Ramaswamy incitent dès les années 2000 les entreprises à tirer parti des compétences de ces derniers, par exemple en les faisant intervenir comme testeurs et co-développeurs de nouvelles offres. Dans les années 2010, Ramaswamy rejette de façon nette la césure *upstream vs downstream* chère à Grönroos, et appelle au contraire à ce qu'il nomme

« une perspective unificatrice entre co-production et valeur d'usage » (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.). Ramaswamy & Ozcan estiment ainsi que les consommateurs, grâce à leurs compétences, peuvent constituer des ressources pour les entreprises, et ils illustrent leur propos par le succès de la marque Lego, qui a accru sa capacité d'innovation grâce à des partenariats avec les communautés de fans créatifs (Ramaswamy & Ozcan, 2013). Appuyant leur pensée sur les écrits de Michel Callon, Ramaswamy & Ozcan affirment en 2018 que la délimitation entre producteurs et marché est caduque, de même que « le rôle prédéfini de consommateur ou d'employé » : au sein des « agencements hétérogènes » que sont devenues les marques, la valeur est créée pour l'ensemble des parties prenantes, sans distinction aucune entre consommateurs et firmes (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.). Par exemple, la marque Starbucks est caractérisée par une *co-crédation de valeur* tant à travers l'expérience offerte aux clients par ses restaurants, que par sa plateforme MyStarbucksIdea, grâce à laquelle les particuliers créent des offres pour la marque (Ramaswamy, 2011).

Figure 3. Principes fondateurs et implications du nouveau cadre de la co-crédation

Prahalad & Ramaswamy, 2004a.



2.4 La co-crédation de valeur : un écho majeur mais une influence mesurée sur notre discipline

Après avoir présenté les différentes théories de la *co-crédation de valeur*, il nous semble judicieux de mieux cerner l'influence de ce courant de pensée sur notre discipline, en cherchant à comprendre quel a été son accueil par la communauté académique, et quelles évolutions il a pu inspirer au sein des recherches en marketing.

2.4.1 Un écho important au sein du monde académique

Quelques données chiffrées nous confirment l'impact majeur de la *co-crédation de valeur*, plus de quinze ans après les articles fondateurs de Vargo & Lusch et de Prahalad & Ramaswamy. L'analyse d'une base de données relevant les 20 articles de marketing les plus cités depuis 2009, le *Shugan's Top 20 Marketing Meta-Journal* mis en place par l'université de Floride³⁷, nous révèle que la *co-crédation de valeur* est non seulement le cadre théorique le plus cité parmi ceux qui considèrent le marketing selon le point de vue de l'entreprise (*marketing stratégique, marketing des services, marketing de l'innovation...*), mais qu'il est par ailleurs un des plus cités parmi l'ensemble des champs du marketing : sur 10 ans, Vargo, Lusch, Grönroos et leurs co-auteurs ont eu chaque année entre 1 et 3 articles classés parmi les vingt articles les plus cités en marketing ; l'engouement ne semble pas près de s'essouffler, avec 2 publications de Vargo & Lusch placées dans ce « top 20 » sur la période 2015-2019, dont 1 article classé numéro 2 des citations en marketing sur les cinq dernières années. Signe de cette vitalité durable, le *Journal of Marketing*, qui se donne pour mission de refléter les débats majeurs de l'époque, a publié en 2018, deux articles co-signés l'un par Stephen Vargo (Hartmann, Wieland & Vargo, 2018) et l'autre par Venkat Ramaswamy (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.).

Avec un écho aussi important, les écrits dans le champ de la *co-crédation de valeur* s'insèrent dans des champs de recherche assez diversifiés - ce que nous révèle un comptage par les mots clef *value co-creation or service-dominant-logic*³⁸ via la base de données *Business Source Complete*. Si le *marketing des services* reste le terrain de publication privilégié par ce champ de recherches (160 occurrences via cinq revues), il est suivi de près par des revues positionnées en *marketing stratégique* et *marketing management* (108 occurrences dans trois revues *Journal of Business Research, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Marketing*

³⁷ <http://bear.warrington.ufl.edu/centers/MKS/>

³⁸ Nous avons éliminé le mot clef *service-logic* car ce terme a de nombreuses occurrences dans des revues de services, dans une acception « orientation service de l'entreprise », des occurrences qui sont non liées spécifiquement au cadre théorique de Grönroos.

Management), ainsi que par des revues orientées en *marketing B to B* (106 occurrences via deux revues *Industrial Marketing Management* et *Journal of Business & Industrial Management*). En s'élargissant aux champs du *marketing stratégique* et *marketing B to B*, la *co-crédation de valeur* a été étudiée par un profil nouveau de chercheurs, notamment des anglo-saxons issus du *marketing relationnel* – nous pouvons citer notamment Ballantyne & Varey (2006, 2008) et Brodie (Brodie & Storbacka, 2014 ; Brodie, Saren & Pels, 2011 ; Brodie & Gustafsson, 2016), qui se sont pleinement approprié le nouveau cadre.

Par ailleurs, nous remarquons que la nouvelle « grande théorie » du marketing a suscité de nombreux débats au sein de la revue *Marketing Theory* : cette revue est une de celles qui traite le plus souvent de *co-crédation de valeur* (cinquante occurrences). L'importance de la *co-crédation de valeur* dans *Marketing Theory* illustre notamment l'impact de ce nouveau cadre théorique auprès de chercheurs issus du courant de la CCT : des auteurs tels Bernard Cova ou Eric Arnould se sont ainsi emparés à plusieurs reprises de ce thème en particulier au sein de cette revue – Arnould allant jusqu'à écrire par ailleurs un chapitre dédié à la *Service-Dominant-Logic* dans un ouvrage de référence en CCT (2007), puis à collaborer au *Handbook of Service-Dominant-Logic* édité en 2019 par Vargo & Lusch.

Il est à noter enfin que, si le *marketing de l'innovation* n'a quasiment pas traité de *co-crédation de valeur* (7 occurrences dans *Journal of Product Innovation Management*), c'est parce que ce champ de recherches s'est focalisé sur le concept de *consumer co-creation* : un programme de recherches « cousin » de la *co-crédation de valeur*, défini comme « la prise en charge par les clients d'activités d'innovation traditionnellement exécutées par l'entreprise » (Gemser & Perks, 2015), analysant l'*upstream co-creation* sous l'angle de l'innovation.

Tableau 5.
Occurrence des mots clef *value co-creation* ou *service-dominant-logic*

base de données Business Source Complete EBSCO depuis 1995, revues dont l'occurrence est > 20

industrial marketing management	73
marketing theory	55
journal of business research	51
journal of service management	49
journal of services marketing	36
journal of business & industrial marketing	33
journal of the academy of marketing science	29
service industries journal	28
journal of marketing management	28
european journal of marketing	25
international journal of contemporary hospitality management	25
journal of service research	21

2.4.2 De nombreux « alliés » de la *co-crédation de valeur*

Comme l'illustre l'expression d'Eric Arnould, qualifiant la CCT et la *Service-Dominant-Logic* d'« *alliés naturels* » (2007), la *co-crédation de valeur*, en particulier à travers la théorisation proposée par Vargo & Lusch, a suscité un accueil favorable dans des courants diversifiés du marketing. Avec la *co-crédation de valeur*, le *marketing des services* est enfin en mesure de proposer une théorie générale du marketing, lui permettant d'émerger en dehors du domaine empirique des services, et de rivaliser avec les théories perçues comme prédominantes, issues du *marketing concept* et du *marketing management* (Skalen, Fougère & Fellesson, 2012). Cet enjeu de « *légitimation institutionnelle* » (Arnould, 2007) s'étend également à la CCT : non seulement le courant de recherches en *consumer culture* revendique une forme de paternité de la nouvelle théorie du marketing, à travers les nouvelles représentations du consommateur dévoilées de longue date par des recherches en CCT et en sociologie, mais elle pourrait s'allier à la *Service-Dominant-Logic* afin de proposer une alternative à la perspective marketing conventionnelle (Arnould, 2007).

Au-delà d'enjeux de conquête des esprits par des écoles de pensées longtemps perçues comme plus marginales, il semble y avoir effectivement de fortes affinités entre la *co-crédation de valeur* et la vision de nombreux chercheurs dans le champ du *marketing relationnel*, du *marketing des services* et de la CCT. Cette nouvelle « logique » du marketing permet en effet d'unifier dans une perspective globale un ensemble de courants et de pratiques qui se sont développés depuis les années 1980, « *orientation marché, marketing relationnel, analyse des réseaux, marketing des services* » (Brodie, Saren & Pels, 2011) ; elle créerait des ponts entre les perspectives B to B et B to C, et plus généralement paraît être plus en phase avec la société ouverte, dynamique et globale de l'époque contemporaine (Ballantyne & Varey, 2008). Enumérant la longue liste de ce qu'ils nomment des « *panacées du marketing* », Badot & Cova (2008) accordent un statut à part à la théorisation proposée par Vargo & Lusch : ils estiment notamment que le concept de *market with*, s'il est réellement appliqué, est particulièrement « *prometteur* ». Firat & Dholakia (2006) mettent en relation la nouvelle théorie, qu'ils jugent « *prometteuse* », avec leurs écrits sur le consommateur post-moderne des années 1990 ; Penazola & Venkatesh (2006) qualifient les travaux de Vargo & Lusch d'« *inestimables* », et proposent de faire évoluer le cadre théorique de la S-D-L en intégrant plus nettement la construction sociale des marchés et l'*agentivité* du consommateur. Enfin, Sheth & Usley (2007) s'appuient en grande partie sur les écrits de Vargo & Lusch pour critiquer la définition de l'*American Marketing Association* de 2004, qui n'accorde selon eux aucun rôle actif au consommateur.

2.4.3 Un accueil favorable mais plus mesuré des courants *mainstream* du marketing

Du côté des auteurs *mainstream* en *marketing stratégique* et en *théorie marketing*, l'accueil réservé au nouveau cadre théorique du marketing est également très favorable dans les années 2000 : Xie, Bagozzi et Troye (2008) s'approprient la S-D-L en la mettant en relation avec à la *théorie de l'essai* ; Shelby Hunt (2004) discute de la *co-crédation de valeur* en regard de la *resource advantage theory*. Jaworski & Kohli (2006) soulignent la continuité entre leurs travaux sur l'*orientation marché* des années 1990 et le nouveau cadre théorique du marketing, insistant sur le rôle de la *co-crédation de valeur* comme levier de connaissance du marché. Day (2004), Rust (2004) et Webster (2006) sont également particulièrement favorables à ce nouveau cadre : pour Rust, la *co-crédation de valeur* devrait être appelée à devenir prédominante au fil du temps, face aux limites selon lui de plus en plus évidentes du paradigme marketing issu du *marketing concept* (Rust, 2004) ; Webster (2006) qualifie ce nouveau cadre de « *excitant, important et controversé* », précisant qu'il répond à des attentes majeures de renouveau du marketing comme science et comme pratique. Pour l'ensemble de ces auteurs enfin, la *co-crédation de valeur* paraît constituer une théorie pertinente à l'heure des technologies de l'information et de la montée de l'intangible au sein de la société.

En dehors de quelques auteurs, considérant la *co-crédation de valeur* comme un levier de légitimation de l'économie néo-libérale (Hietanen, Andehn & Bradshaw, 2017), les critiques envers la « nouvelle logique » du marketing sont peu nombreuses et toujours très mesurées.

Parmi les critiques émises par des auteurs occupant une position plus centrale, nous retenons en particulier l'analyse de Wilkie & Moore (2006), qui dénoncent une prise en compte insuffisante du rôle de l'entreprise dans *co-crédation de valeur* : à force de placer toute l'emphase sur l'action du consommateur, les théoriciens de la nouvelle *logique dominante* sous-estimeraient selon Wilkie & Moore l'importance de la capacité d'innovation et des capacités productives de l'entreprise, qui reposent sur des processus internes à l'organisation. Une analyse qui nous paraît particulièrement importante en regard de ce que nous avons appris sur l'activité marketing (Chapitre I. 1.4 et 2.2) : une activité qui favorise la performance non seulement par sa capacité à écouter les clients, mais également par les processus qu'elle active au sein de l'entreprise (Nonaka & Nikosia, 1979), processus qui lui permettent de gérer activement le marché et de construire des actifs (Homburg et al., 2015). Une double action du marketing qui nous semble effectivement ignorée à ce jour par les écrits sur la *co-crédation de valeur*, principalement focalisés sur l'interaction et la collaboration de l'entreprise avec le marché.

2.4.4 Une *nouvelle logique* qui n'est pas encore étudiée sous l'angle empirique

Au-delà de ces critiques peu nombreuses et généralement mesurées, la faiblesse majeure de la *co-crédation de valeur* semble résider dans le caractère aujourd'hui principalement paradigmatique de cette *nouvelle logique dominante*. A notre connaissance, une seule étude à grande échelle permet de mettre en évidence l'existence de pratiques managériales reliées à la théorie de *co-crédation de valeur* (Brodie, Saren & Pels, 2011), et cette étude nous fait conclure à une mise en application modérée de ce « nouveau marketing » : dans cette enquête, les pratiques dites de « *marketing interactif* » sont faiblement mises en œuvre, attestées selon les pays dans 5% à 20% des entreprises comme approche systématique du marketing. Il nous est cependant difficile de tirer des conclusions de cette recherche, parce que la collecte de données est déjà ancienne, menée entre 2001 et 2007, et que l'étude approche de façon très partielle le concept de *co-crédation de valeur*, ne prenant pas en compte la dimension expérientielle de la consommation, ou bien les pratiques d'*upstream co-creation*. Du côté des recherches par étude de cas ou par interviews, hormis le cas Mahindra (Ramaswamy & Chopra, 2014), qui étudie la mise en place de la *co-crédation de valeur* comme approche globale au sein d'une entreprise indienne du secteur automobile, ou de l'étude d'Akesson & Skalen (2011) menée dans l'administration suédoise, nous disposons de peu de recherches empiriques.

Un certain nombre d'auteurs regrettent de longue date que le nouveau cadre de *co-crédation de valeur* ait été à ce jour envisagé majoritairement sur le plan théorique (Grönroos & Gummerus, 2014 ; O'Saughnessy & O'Saughnessy, 2008, Ambler, 2006) ; ils estiment pour certains que ce manque d'évidence empirique constitue une limitation majeure à la validité de la nouvelle théorie du marketing, face à une *optique marketing* éprouvée par des décennies de mise en pratique (Ambler, 2006). Rejoignant enfin cette vision, lorsqu'ils dressent en 2017 l'« agenda de recherche » à venir pour leur cadre théorique, Vargo & Lusch appellent à la mise en place d'études empiriques, investiguant des secteurs d'activité, des entreprises, des transactions, des pratiques ou encore des relations : affirmant qu'ils ont toujours conçu leurs travaux comme ayant une portée à la fois théorique et managériale, ils reconnaissent que leurs efforts ont porté jusqu'à présent principalement sur un « *niveau métathéorique* », et appellent à combler un manque patent de « *théories de portée intermédiaire* » dans le registre de la *co-crédation de valeur*.

2.4.5 Une nouvelle logique qui n'est pas encore dominante dans notre discipline

Il est difficile de tirer une conclusion claire quant à l'influence réelle de la *co-crédation de valeur* au sein de notre discipline. Si l'impact de la *co-crédation de valeur* paraît majeur en termes de citations, Vargo, Lusch, Grönroos ou Ramaswamy n'ont pas réussi à créer à ce jour un courant de recherches véritable en dehors du registre de la *théorie marketing*, ce qu'illustre le faible nombre d'études empiriques relevées (Akesson & Skalen, 2011 ; Leroi-Werelds et al., 2017 ; Ramaswamy & Chopra, 2014 ; Ranjan & Read, 2016). Par ailleurs, malgré l'accueil favorable accordé à ce nouveau cadre théorique par de nombreux courants de pensée au cours des années 2000, il semble que la *co-crédation de valeur* n'ait pas réussi encore à s'imposer face à la pensée considérée comme prédominante, la pensée issue du *marketing concept* et du *marketing management* (Skalen, Fougère & Fellesson, 2012). Nous observons ainsi que les grands auteurs du marketing (Kotler, Hunt, Webster...) ne se sont pas associés à Vargo, Lusch, ou Grönroos pour proposer une nouvelle conception du marketing. Seul Day, avec son concept d'*open marketing* (Day, 2011 ; Moraux-Saurel & Volle, 2015), s'inscrit en cohérence avec la *co-crédation de valeur*, mais nous notons que cet auteur ne fait pas explicitement référence au nouveau cadre théorique du marketing.

Face à ce bilan en demi-teinte, la *co-crédation de valeur* paraît loin d'être aujourd'hui dominante dans notre discipline : parce qu'il unifie des courants de recherche diversifiés, parce que son caractère paradigmatique lui permet de s'adapter à un large spectre de contextes, ce cadre théorique suscite un intérêt marqué. Les théoriciens de la *co-crédation de valeur* n'ont cependant pas encore transformé cet intérêt en un courant de recherches véritable fondé sur des données empiriques, ce qui met en péril la transférabilité de cette « grande théorie » dans les entreprises.

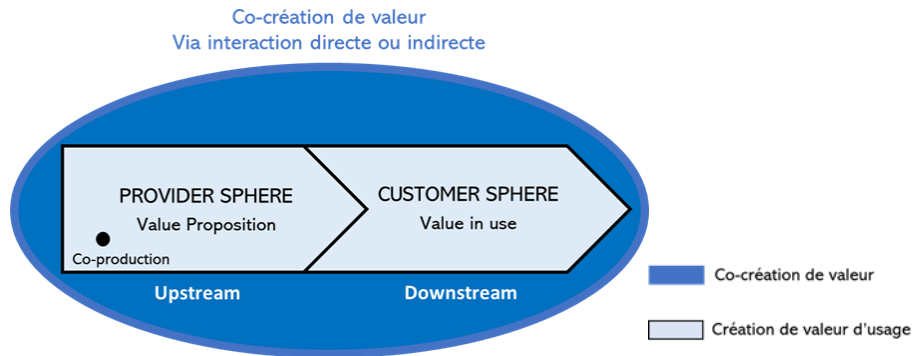
Tableau 6.
Perspective du *marketing concept* (Chapitre I.) vs *co-création de valeur* (Chapitre II.)

		DOWNSTREAM CO-CREATION	UPSTREAM CO-CREATION
	MARKETING CONCEPT	CO-CREATION DE VALEUR S-D-L & S-L	CO-PRODUCTION COLLABORATIVE OPES PARTICIPATIVES
ROLE DE L'ENTREPRISE	Créer de la <i>valeur d'usage</i> pour le consommateur	Proposer de la <i>valeur d'usage potentielle</i> aux consommateurs	Proposer de la <i>valeur d'usage potentielle</i> aux consommateurs
ROLE DU CONSOMMATEUR	Détruire la <i>valeur d'usage</i> après avoir consommé	Actualiser la <i>valeur d'usage</i> Produire des expériences et usages	Collaborer à la conception des offres de l'entreprise
SUPPORT DE LA VALEUR	Principalement tangible Offres de l'entreprise	Principalement Intangible Expériences Usages Interactions	Principalement tangible Offres de l'entreprise
RESSOURCES MOBILISEES	Ressources de l'entreprise	Ressources de l'entreprise & du consommateur	Ressources de l'entreprise & du consommateur
AGENTIVITE DU CONSOMMATEUR	Limitée (consommation)	Forte (consommation)	Ambivalente (mise au travail)
LIEU DE CREATION DE VALEUR	Sphère de l'Entreprise	Sphère de la consommation	Sphère de l'entreprise
UNIFICATION UPSTREAM & DOWNSTREAM POUR RAMASWAMY DEPUIS 2010			

Figure 4. Emergence de la valeur co-crée : comparaison des trois cadres théoriques

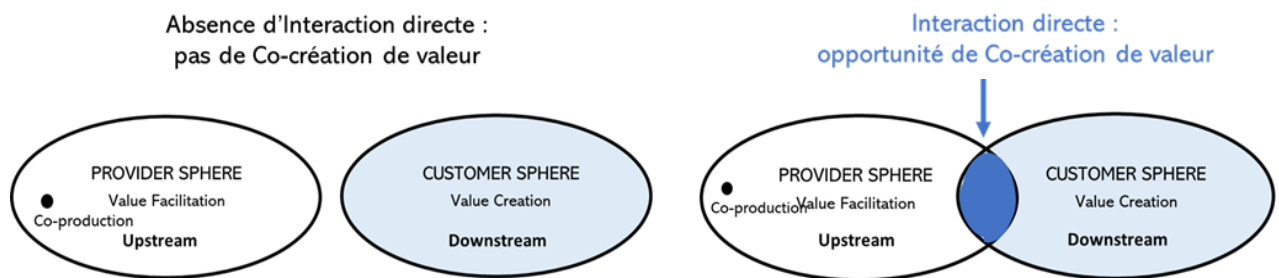
A - Service-Dominant-Logic (Vargo & Lusch)

Un processus en étapes où tout contribue à la *co-crédation de valeur* même sans interaction directe entre entreprise et consommateurs



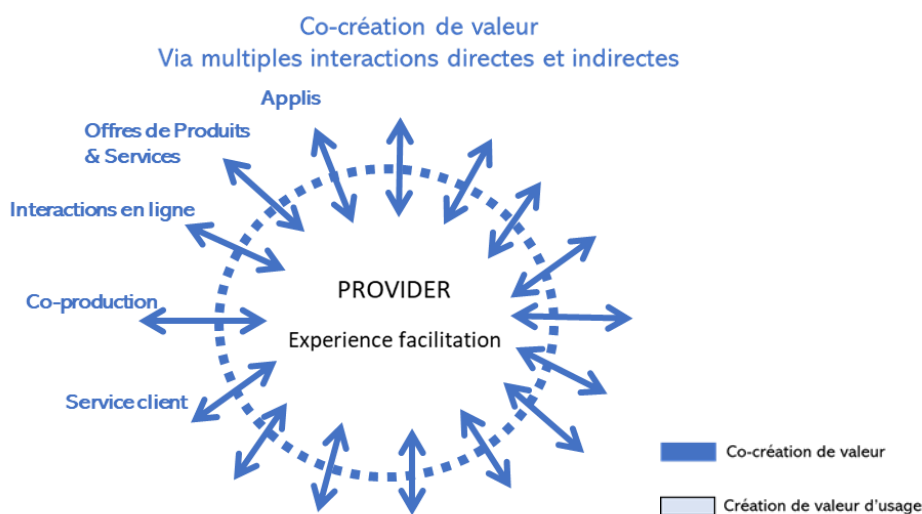
B – Service Logic (Grönroos) :

Deux sphères distinctes, la *co-crédation de valeur* est permise seulement si interaction humaine entre l'entreprise et les consommateurs



C – La co-crédation selon Prahalad & Ramaswamy

L'offre devient une plateforme qui génère la *co-crédation de valeur* par de multiples interactions de tous types (directes, indirectes, tangibles, intangibles)



Au sein d'un cadre théorique qui nous semble assez unifié, notre analyse des théories de la *co-crédation de valeur* confirme tout d'abord l'acuité du débat esquissé dans la première section de ce chapitre autour des initiatives d'*upstream co-crédation* : assimilées à une mise au travail qui n'apporte pas nécessairement le bénéfice d'une plus grande *valeur d'usage* pour les participants, ces initiatives remettent en effet en question le statut particulier alloué au consommateur dans la pensée marketing moderne.

Par ailleurs, nous retenons de notre analyse deux limitations possibles à cette nouvelle « grande théorie » du marketing. D'une part, du fait de son exclusive focalisation sur le rôle actif du consommateur, la *co-crédation de valeur* semble passer sous silence tout un pan de l'action marketing qui vise à gérer activement le marché. D'autre part, ce nouveau cadre général du marketing n'a pas donné lieu à un courant de recherches véritable, qui permettrait d'étayer cette théorie sur le plan empirique.

SECTION 3.

DE NOUVELLES PRATIQUES PRESCRITES AUX *MARKETERS* :

LA CO-CREATION COMME ACTIVITE DES MANAGERS

Nous savons que pour les théoriciens de la *co-crédation de valeur*, le marketing est « *intrinsèquement managérial* » (Vargo & Lusch, 2006), et il n'est ainsi pas question de limiter à des débats théoriques ce nouveau marketing appelé à supplanter l'*optique marketing* censée prévaloir au sein des entreprises (Vargo & Lusch, 2004, Prahalad & Ramaswamy, 2002) : la *co-crédation de valeur* a pour vocation à être mise en pratique, afin de mener les organisations à cette « *révolution tranquille* » dessinée il y a près de 20 ans par Prahalad & Ramaswamy (2000).

Le chapitre précédent nous a permis de recueillir quelques indications concernant la mise en œuvre de ce « nouveau marketing » par les entreprises, nous avons vu ainsi que les managers sont incités à s'immerger en profondeur dans un dialogue continu avec leurs clients : en rupture avec les pratiques usuelles du marketing que nous avons analysées précédemment (Chapitre I., section 2), cette suggestion des théoriciens de la *co-crédation de valeur* nous laisse percevoir quelle évolution celle-ci pourrait constituer pour les managers marketing.

Afin de compléter notre analyse des écrits dans le registre de la *co-crédation de valeur*, nous allons dans cette troisième et dernière section explorer plus en détail les préconisations émises par les principaux théoriciens de la nouvelle *logique dominante* à destination des praticiens désireux de mettre en application leur théorie. Comme nous allons le voir, ces auteurs suggèrent une évolution radicale des méthodes et compétences du marketing, ils dessinent les mutations de la fonction marketing en termes de rôle et d'organisation ; ils vont jusqu'à envisager la mise en place d'une *orientation* nouvelle pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, ceci sans disposer pour autant d'indications étayées quant à la performance induite par ce « nouveau marketing ».

3.1 Un rôle radicalement différent pour les *marketers*

3.1.1 Le *marketer* assiste ses consommateurs et s'adapte aux aléas du marché

Avec la *co-crédation de valeur*, les managers doivent faire évaluer leur rôle vis-à-vis des consommateurs, et par ricochet cela induit une évolution de leur rôle au sein de l'organisation. Plutôt que d'être des « managers » au sens propre du terme, cherchant à gérer activement le marché, les praticiens du marketing sont appelés à devenir les « assistants » de leurs consommateurs, car dorénavant ils doivent avant toute chose créer un environnement propice aux expériences de ceux-ci (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.). Cette approche nouvelle devrait influencer jusqu'à leur manière de concevoir les offres : considérés comme la base d'une expérience co-crédée par le consommateur (Grönroos, 2006), les produits doivent être conçus comme des offres semi-finies, laissant toute latitude à l'acheteur pour les faire évaluer en fonction de ses usages, ou les personnaliser au bénéfice d'une expérience singulière (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2004b.).

Dans la nouvelle pensée marketing, le marché est considéré comme ni mesurable ni prévisible, puisqu'il est façonné avant tout par l'action des consommateurs (Vargo & Lusch, 2014) : plutôt que de chercher à intervenir sur le marché, et d'évaluer la performance de leurs actions, les praticiens doivent plutôt répondre aux problématiques sans cesse changeantes de leurs consommateurs. Les « nouveaux » *marketers* ont pour vocation à s'adapter au marché plutôt que de chercher à l'influencer (Vargo & Lusch, 2004, 2014), ce qui constitue une mutation profonde pour des professionnels qui ont établi leur position en offrant aux dirigeants d'entreprises de gérer activement les aléas du marché (Chapitre I, 2.2).

3.1.2 Une perte de contrôle pour les managers

Ce « nouveau marketing » que l'on peut qualifier de « *décentralisé* » (Ramaswamy & Ozcan, 2014), ou « *diffus* » (Firat & Dholakia, 2006), où le manager se met avant tout au service du marché, implique logiquement une perte de contrôle pour les *marketers*. Parce qu'il n'est plus considéré comme celui qui enchâsse la valeur dans les offres mises en marché, le manager de la *co-crédation de valeur* n'a plus la main sur l'action marketing de manière générale (Firat & Dholakia, 2006 ; Howe, 2008 ; Prahalad & Ramaswamy, 2002, 2004a., 2004b.), et cette perte pourrait concerner jusqu'à la stratégie, qui est considérée comme toujours co-crédée entre l'entreprise et le marché (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

3.2 Des compétences et capacités focalisées sur la collaboration & le dialogue

3.2.1 De nouvelles capacités marketing visant à interagir et collaborer avec le marché

Cette approche marketing décentralisée, considérée comme « *un processus à la fois économique et social* » (Vargo & Lusch, 2004), implique, comme nous l'avons vu, la mise en place d'interactions multiples entre l'entreprise et ses clients, qu'il s'agisse d'interactions sociales directes (Grönroos, 2011, Grönroos & Voima, 2013), d'interactions par des canaux variés (Ramaswamy, 2008), ou encore d'interactions indirectes par le truchement des objets utilisés par les consommateurs (Vargo & Lusch, 2004). Au sens propre comme au figuré, la *co-création de valeur* suppose le passage au « *market with* » (Vargo & Lusch, 2004), faisant du *marketer* celui qui, d'une manière ou d'une autre « *interagit en permanence avec ses consommateurs* » (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Le passage d'un « *marketing de management à un marketing collaboratif* » (Firat & Dholakia, 2006) exige par conséquent des entreprises qu'elles bâtissent de nouvelles *capacités marketing*. Les *capacités marketing* ont été précédemment conceptualisées selon une ligne de fracture entre entreprise et marché, notamment à travers la distinction entre capacités *outside-in*, visant à capturer les informations du marché et de les analyser au sein de l'entreprise, et capacités *inside-out*, permettant d'émettre des propositions sur le marché (Day, 1994, 2011) : afin d'abattre les murs qui les séparent du marché, les entreprises doivent désormais investir dans des *capacités marketing* nouvelles leur permettant d'interagir et de collaborer avec leurs consommateurs, notamment à travers la mise en place de plateformes informatiques robustes (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

3.2.2 De nouvelles compétences orientées sur la collaboration et le dialogue

La mise en œuvre de ces nouvelles *capacités marketing* collaboratives suppose également l'évolution des compétences pour les managers : tandis que les *marketers* sont habitués à collaborer avec de nombreux professionnels, sans avoir de proximité réelle avec leurs consommateurs (Chapitre I., 2.1 et 2.5), désormais ils doivent développer des *compétences collaboratives* avec leurs clients (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007) - le terme collaboration se comprenant ici au sens large d'une collaboration concrète ou symbolique (Ramaswamy & Ozcan, 2018b.). Il s'agit d'une compétence véritablement nouvelle pour les managers, car la pratique d'interaction de la *co-création de valeur* se distingue nettement des méthodes de marketing relationnel que connaissent le plus souvent les managers : en lieu et place

d'interactions usuellement ponctuelles, dirigées par l'entreprise, et adressées à une masse de clients indistincts (Ballantyne & Varey, 2006), nous avons vu comment les *marketers* doivent désormais s'immerger dans un dialogue véritable avec leurs consommateurs, un dialogue à la fois individualisé, transparent, et réciproque (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2002, 2003, 2004a.).

3.3 Des méthodes privilégiant la flexibilité, l'intuition, l'expérimentation

3.3.1 Vers une fin annoncée des études de marché ?

Au-delà de créer des opportunités de *co-crédation de valeur* (Grönroos & Ravald, 2011 ; Ramaswamy & Ozcan, 2016), le dialogue continu des praticiens avec leurs clients devrait permettre de construire une compréhension fine des usages et expériences des consommateurs (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013) ; ce dialogue profond et permanent vient logiquement se substituer aux classiques études de marché (Firat & Dholakia, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), dont nous avons vu qu'elles jouent un rôle central dans la pratique du marketing contemporain (Chapitre I., 2.4). Les études de marché ne sont cependant pas les seules méthodes marketing appelées à évoluer avec l'adoption du marketing de *co-crédation de valeur*, car la mise en œuvre de ce nouveau marketing implique également un bouleversement du processus marketing dans son ensemble.

3.3.2 Une approche « émergente » à la place d'un processus planifié et rationnel

Dans la « nouvelle logique » du marketing, l'entreprise abandonne la perspective de gérer le marché et vise avant tout à répondre aux problématiques changeantes de ses clients : il ne peut par conséquent plus y avoir de planification marketing, ni d'objectifs décidés a priori par les managers (Vargo & Lusch, 2014), ainsi le marketing ne doit plus être considéré comme un processus fermé, séquentiel et linéaire (Firat & Dholakia, 2006). Le système de décision rationnel propre au marketing (Chapitre II., 2.4), généralement influencé par le *marketing management* et qui s'inscrit dans une gestion micro-économique des marchés, est désormais considéré comme caduc (Vargo & Lusch, 2014) : puisque le marché n'est ni prévisible ni mesurable, les leviers habituels activés par les managers (les 4P du *marketing mix*, la segmentation...) n'ont plus lieu d'être, et ils deviennent même contre-productifs (Vargo & Lusch, 2014). Parce que l'entreprise au même titre que le marché ne peuvent plus être considérés « *comme des machines que l'on actionne de manière prévisible* » (Vargo & Lusch,

2014), les méthodes planificatrices du marketing, sur lesquelles les *marketers* avaient fondé leur expertise, doivent être remplacées par une « *logique d'effectuation* », cette logique issue de l'entrepreneuriat selon laquelle la politique est définie en fonction du contexte et des ressources, plutôt qu'à partir d'objectifs fixés a priori (Vargo & Lusch, 2014). Dans cette approche qualifiée d'« *émergente* », les méthodes conventionnelles et la prise de décision rationnelle s'effacent au profit de la créativité, de la pensée disruptive, et de l'expérimentation, allouant un rôle majeur à l'intuition (Vargo & Lusch, 2014).

3.4 Une révolution culturelle qui pourrait menacer la fonction marketing

3.4.1 Une activité marketing appelée à se propager à travers l'organisation

A travers la mise en œuvre de ces processus dits *émergents*, favorisant l'expérimentation permanente et visant à suivre les évolutions du marché, la pratique de la *co-crédation de valeur* implique de faire évoluer l'organisation vers plus de flexibilité (Lusch & Nambisan, 2015) : l'organisation de l'entreprise est appelée à devenir elle-même une « *organisation co-crédative* » (Prahalad & Ramaswamy, 2009), et elle peut évoluer au gré des mutations des « *plateformes d'interaction* » que sont devenues les offres de l'entreprise (Ramaswamy & Ozcan, 2014). En reconfiguration permanente, flexible et agile, l'entreprise est caractérisée par une « *organisation velcro* », mutant au gré du marché, et dans laquelle les « silos » des différentes fonctions sont appelés à s'effacer (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Cette conception d'une organisation agile et en mutation permanente affecte en premier lieu le département marketing. Certes, le marketing en tant que pratique de l'organisation ne semble pas menacé : il constitue au contraire « *un fondement du business* » (Strandvik, Holmlund & Grönroos, 2014), et il ne peut être sous-traité car l'entreprise doit créer par elle-même plus de connections avec le marché (Vargo & Lusch, 2014). Cependant, dans cette nouvelle logique de *co-crédation de valeur* qui prône la fin des « silos » au sein de l'organisation, l'emphase sur le marketing comme activité de l'organisation ne signifie pas que le département marketing soit amené à se renforcer : parce que le marketing n'a plus vocation à servir de « *membrane séparant l'organisation du marché* » (Firat & Dholakia, 2006), peut-être aussi parce qu'il n'y a plus besoin de la même expertise technique que dans les processus marketing usuels, le département marketing est amené à se dissoudre au profit d'une activité ouverte aux consommateurs et aux autres salariés de l'entreprise (Firat & Dholakia, 2006). Plutôt que d'être considéré comme une pratique réservée à un département spécifique, le marketing est désormais

conçu comme une « *empreinte mentale* », constituant ainsi « *la principale finalité pour l'ensemble des salariés* » (Strandvik, Holmlund & Grönroos, 2014). De façon similaire à ce que nous avons vu précédemment avec l'*orientation marché* (Chapitre I, 1.3), à l'ère de la *co-crédation de valeur*, l'emphase sur le consommateur ne devrait pas jouer en faveur du département marketing, car c'est l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui est en permanence mis au service des consommateurs (Grönroos & Gummerus, 2014).

3.4.2 Vers un état d'esprit nouveau de l'entreprise

Impliquant une dissémination de l'activité marketing à travers toutes les fonctions de l'organisation, la *co-crédation de valeur* ne peut se résumer à l'adoption d'un simple corpus de méthodes par les *marketers* : toute tentative d'évolution vers la *co-crédation de valeur* sera vouée à l'échec si l'entreprise maintient la conception conventionnelle de son rapport au marché (Gummesson, 2008). De nombreux auteurs pronostiquent ainsi que la mise en place effective de la *co-crédation de valeur* nécessite un « *état d'esprit nouveau* » partagé par les salariés (Ramaswamy & Ozcan, 2013 ; Ramaswamy & Chopra, 2014), un « *modèle mental différent* » qui imprègne l'ensemble de l'entreprise (Day, 2004 ; Vargo & Lusch, 2004, 2006 ; Lusch & Nambisan, 2015), voire une nouvelle culture organisationnelle (Gummesson, 2008 ; Ramaswamy & Chopra, 2014 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

La mutation profonde induite par la *co-crédation de valeur* implique ainsi que l'ensemble de l'entreprise adopte une *orientation* nouvelle, une « *service orientation* » (Lusch & Vargo, 2006 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007) venant se substituer à l'*orientation marché* prévalente (Vargo & Lusch, 2006) : une orientation qui reflète un état d'esprit profondément ancré auprès des salariés, selon lequel chaque collaborateur se considère en permanence au service de la *création de valeur* par le consommateur (Grönroos & Gummerus, 2014 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

3.5 Des mutations susceptibles d'engendrer des réticences

Une des rares études disponibles menée au sein d'une entreprise ayant opéré un basculement vers la logique de *co-crédation de valeur* confirme l'évolution profonde induite par l'adoption de cette nouvelle *orientation*, ici une entreprise publique de services : les employés ont opéré une mutation de leur identité professionnelle, désormais ils ne se considèrent plus comme des experts délivrant un service performant, mais valorisent le fait de « coacher » des usagers perçus

comme autonomes et compétents, et de s'adapter en permanence à leurs désirs (Akeson & Skalen, 2011). Impliquant une mutation des compétences, missions et méthodes des managers, allant jusqu'à nécessiter une forme de conversion de l'organisation à un nouvel état d'esprit, voire un bouleversement de l'identité professionnelle des salariés, la mise en application de la nouvelle logique du marketing au sein des entreprises ne s'opère sans doute pas sans difficultés. Dans certains cas, le basculement vers la *co-crédation de valeur* peut comporter des conséquences néfastes pour les salariés : il a ainsi été montré, dans le secteur bancaire, comment la participation croissante des clients à la conception de leur offre de service augmente le stress et réduit la satisfaction des charges de clientèle (Chan, Yim & Lam, 2010). Conscients de ces risques, dès 2000 Prahalad & Ramaswamy pronostiquent ces difficultés, allant jusqu'à parler de « *traumas psychologiques et émotionnels* » induits par la nouvelle logique au sein des entreprises (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Sans aller jusqu'à évoquer des traumas, Day estime quant à lui que le passage à ce nouveau marketing de *co-crédation de valeur* bouleversera en premier lieu la fonction marketing, de telle sorte que cette dernière ne sera généralement pas moteur de la mutation vers la *co-crédation de valeur* (Day, 2004).

3.6 Des interrogations quant à la performance de ce nouveau marketing

En se focalisant sur l'action du consommateur dans la sphère de la consommation, en considérant le marketing comme une forme de fonction support du consommateur, les théoriciens de la *co-crédation de valeur* placent au second plan la question de la performance de l'entreprise – une question pourtant essentielle pour notre discipline, puisque le marketing est né comme une activité au service des entreprises, et que la perception d'une moindre performance est aujourd'hui au cœur de sa remise en question (Chapitre I., 1.1 et 2.3). En regard des bouleversements induits par le passage à la nouvelle *logique dominante*, il nous semble indispensable de finir notre analyse en interrogeant la question de la performance induite par la *co-crédation de valeur*.

3.6.1 Une performance inconnue pour la nouvelle logique de *co-crédation de valeur*

Considérant d'emblée la *co-crédation de valeur* comme l'optique du marketing la plus pertinente pour les praticiens à l'orée du 21^e siècle (Grönroos, 2006), comme la seule approche véritablement en phase avec les mutations sociales et technologiques actuelles (Prahalad & Ramaswamy, 2002), les principaux théoriciens du *nouveau cadre de référence* ont abordé la

question de la performance de manière subsidiaire. Lorsqu'ils évoquent la performance de l'activité marketing inscrite dans la perspective de la *co-crédation de valeur*, ces auteurs fondent leur discours sur des raisonnements faiblement étayés : Vargo & Lusch affirment ainsi que l'immersion des managers dans un dialogue continu constitue nécessairement un avantage compétitif majeur (Vargo & Lusch, 2004 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007), parce qu'elle permet à l'entreprise de comprendre finement les ressorts de l'expérience de chaque consommateur (Vargo & Lusch, 2006). Partant d'exemples réussis tel l'éco-système de co-crédation mis en place par la marque Nike ou par la firme automobile indienne Mahindra, Ramaswamy affirme l'impact positif de ce « nouveau marketing » pour les entreprises de manière générale (Ramaswamy, 2008 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013 ; Ramaswamy & Chopra, 2014), estimant notamment que l'emphase sur l'expérience et le dialogue devrait permettre de créer plus de différenciation pour les marques (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.). Seul Christian Grönroos adopte une vision prudente : alertant sur des risques potentiels de « *co-destruction de valeur* », il pronostique que, dans certains cas, l'interaction de l'entreprise avec les consommateurs peut s'avérer néfaste (Grönroos, 2011 ; Grönroos & Ravald, 2011).

Néanmoins conscients du manque de matériel empirique venant étayer et illustrer leur *grande théorie*, Vargo & Lusch appellent aujourd'hui à accroître rapidement les études investiguant la mise en pratique de la *co-crédation de valeur* dans des contextes diversifiés (Vargo & Lusch, 2017) : mais, là encore, ils ne placent pas la question de la performance au cœur de leur problématique. Sans doute par absence d'outils permettant d'opérationnaliser la pratique du marketing de *co-crédation de valeur*, peu d'études évaluent aujourd'hui l'influence de cette « nouvelle logique » du marketing sur la performance : certaines recherches labellisées « co-crédation » étudient en réalité des approches plus classiques de production du service par l'utilisateur (Etcheverri & Skalen, 2011 ; Heidenreich et al, 2015). A notre connaissance, une seule étude, menée auprès de consommateurs, mesure véritablement l'effet global d'un marketing inscrit dans la perspective de la *co-crédation de valeur* : visant à proposer une mesure standardisée de la *co-crédation de valeur*, cette étude conclut à une influence positive de celle-ci sur la satisfaction (Ranjan & Read, 2016).

3.6.2 L'*upstream co-creation*, nouvel eldorado du marketing ?

Alors que peu d'études permettent d'évaluer la performance de la *co-crédation de valeur*, de nombreuses recherches nous donnent des indications concernant les initiatives d'*upstream co-creation* – des initiatives dont l'intégration au cadre théorique de la *co-crédation de valeur* est

cependant loin d'être acquise comme nous l'avons vu précédemment.

Comme l'ont suggéré par le passé Eric Vernet & Elisabeth Tissier-Desbordes (2012), les initiatives visant à faire participer activement les consommateurs à la conception des offres de l'entreprise ont pu être considérées comme une forme d'« *eldorado du marketing* ». L'*upstream co-creation* est en effet souvent présentée comme un moyen formidable de dynamiser l'activité des entreprises : selon la perspective d'*open innovation* (Chesbrough, 2003), l'organisation gagne en créativité et en réactivité en s'ouvrant aux parties prenantes extérieures, car l'accès à des contributeurs diversifiés en termes de compétences et de culture génère une intelligence collective dont ne dispose pas l'entreprise (Chesbrough, 2003) ; par ailleurs, alors qu'il est malaisé de transférer l'information sur les besoins consommateurs depuis le marché vers l'entreprise, la participation active des consommateurs permet de mettre fin à cette difficulté, et offre l'accès direct aux solutions conçues par les particuliers en réponse à leurs besoins réels (Von Hippel, 1994).

Venant étayer cette vision de l'*upstream co-creation* comme un levier efficace, des recherches fondées sur des études de cas ou des expérimentations établissent ainsi la supériorité de cette approche par-rapport aux méthodes conventionnelles d'innovation basées sur les études de marché et la créativité des professionnels - supériorité en termes de performance (Lilien et al., 2002 ; Nikishawa et al., 2013), de valeur délivrée et de pertinence pour les consommateurs (Hémonnet-Goujot, Fabbri, & Manceau, 2016 ; Poetz & Schreier, 2012 ; Schreier, Fuchs & Dahl, 2012), ou encore de degré d'innovation (Wittell & al., 2010).

3.6.3 L'*upstream co-creation* : un flou persistant quant à sa performance globale

Face à ces résultats encourageants, certains exemples illustrant la mise en œuvre de l'*upstream co-creation* comme pratique systématique des entreprises nous incitent cependant à modérer une vision unanimement optimiste : en effet, des initiatives emblématiques sont aujourd'hui arrêtées ou en grande partie vidées de leur substance. La plateforme de co-création Open Oxyane, lancée en 2015 par Décathlon, a ainsi fermé après deux années d'existence et 18 000 idées soumises, au motif que peu de projets auraient vu le jour³⁹ ; désormais le distributeur d'équipement de sport propose aux particuliers de participer à des « tests d'usage » de prototypes finalisés⁴⁰, plus proches de tests classiques que d'une approche de co-conception

³⁹ <https://fr.decathloncreation.com/blog/du-changement-sur-decathlon-creation>

⁴⁰ <https://fr.decathloncreation.com/test>

véritable. Quant à la communauté MyStarbucksIdea, elle n'existe plus depuis 2017, désormais remplacée par une simple boîte à idées sur le site institutionnel de la marque, sans qu'il y ait possibilité pour les consommateurs de prendre connaissance des suggestions émises par d'autres personnes, encore moins d'améliorer ces propositions dans un esprit véritablement collaboratif tel que cela était le cas auparavant.

Ces exemples nous incitent à soulever la question du retour sur investissement global de l'*upstream co-creation*. Dans cette perspective, deux recherches ont mis en lumière les questionnements des managers, liés à des inquiétudes concernant les coûts de création de capacités marketing dédiées à la gestion d'interactions massives, ainsi qu'à la crainte d'un déphasage entre les souhaits des consommateurs participant et les processus et la stratégie de l'organisation (Le Nagard & Reniou, 2013 ; Djelassi & Decoopman, 2013).

Au-delà de ces facteurs relatifs aux questions de stratégie et d'organisation de l'entreprise, nous suggérons par ailleurs que l'évaluation du retour sur investissement global des opérations d'*upstream co-crédation* devrait prendre en compte des enjeux propres à la marque. Si, depuis l'émergence des communautés de fans, les interactions marque-consommateurs sont considérées comme un levier de *création de valeur* (Schau, Muniz, & Arnould, 2009), certaines recherches nous permettent d'envisager que ces interactions puissent également détruire de la valeur, notamment lorsqu'elles opèrent par le biais d'opérations d'*upstream co-creation*, dont nous savons qu'elles suscitent des critiques. Ainsi, les participants peuvent non seulement se montrer critiques a posteriori, comme nous l'avons vu pour les cas Bic et Alfa Romeo (Djelassi & Decoopman, 2013, Cova Pace Skalen 2015), mais il sont aujourd'hui susceptibles d'inscrire une forme de contestation au cœur même de ces initiatives : une étude récente dévoile comment certains contributeurs utilisent une initiative de *crowdsourcing* créatif tel un support leur permettant de véhiculer un message critique envers la marque (Gatzweiler, Blazevic & Piller, 2017). Selon certains fans de la marque Starbucks, la fermeture de la communauté MyStarbucksIdea pourrait être liée à ces mêmes phénomènes de contestation, la communauté ayant semble-t-il été entachée par des commentaires extrêmement négatifs envers la marque⁴¹.

⁴¹ <http://www.starbucks-melody.com/2017/05/31/starbucks-nixes-mystarbucksidea-community-can-still-submit-ideas/>

L'analyse des écrits par lesquels les théoriciens de la *co-crédation de valeur* dessinent les modalités de mise en œuvre de la nouvelle *logique dominante* au sein des entreprises nous confirme quels bouleversements celle-ci pourrait susciter pour les praticiens du marketing.

C'est en particulier le rôle des *marketers* au sein de l'entreprise qui devrait connaître une mutation majeure, car ce « nouveau marketing » pourrait amener les managers marketing à renoncer à leur vocation historique consistant à gérer activement le marché au bénéfice de l'entreprise. Alors qu'ils pilotent de nombreux processus organisationnels et contribuent à la performance par leur double action d'écoute du consommateur et d'émission de propositions sur le marché, les *marketers* pourraient voir ainsi leur rôle se réduire à celui de managers spécialistes de l'interaction avec les consommateurs.

A l'heure où la fonction marketing subirait un déclin de son influence (Chapitre I, 2.3), cette remise en question fondamentale du rôle des *marketers*, associée à l'absence d'évidence quant à la performance induite par cette nouvelle pratique marketing, nous paraît susceptible de constituer un frein majeur à l'émergence de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises.

SYNTHESE DU CHAPITRE II.

LA CO-CREATION DE VALEUR : ANCRAGES THEORIQUES & PRATIQUES

Nouveau cadre de référence de la pensée et de la pratique marketing, la *co-crédation de valeur* se fonde sur l'émergence à la fin du 20^e siècle d'une nouvelle représentation du consommateur, considéré comme un individu actif, autonome et compétent dans la sphère de la consommation.

Censée remplacer l'optique dominante du marketing issue du *marketing concept*, la nouvelle *logique dominante* de la *co-crédation de valeur* propose une conception radicalement différente du rôle du consommateur dans l'émergence de la valeur : considérée comme principalement intangible, la valeur est désormais produite par le consommateur à travers les expériences et usages qu'il développe par sa consommation.

Au lieu de diriger depuis ses murs le processus de *création de valeur*, de chercher en même temps à écouter le marché et à l'influencer, l'entreprise est dorénavant présentée comme un *co-crédateur de valeur* ou un *facilitateur de valeur* : à travers une activité de *downstream co-creation*, elle supporte ses consommateurs dans la création de leur propre *valeur d'usage*, grâce aux offres qu'elle met à leur disposition, ou aux interactions qu'elle provoque avec ceux-ci.

L'entreprise peut également faire collaborer ses clients à la conception de ses offres en mettant en place des initiatives d'*upstream co-creation* : parce qu'elle ne vise pas nécessairement à créer plus de *valeur d'usage* pour les participants, cette « co-crédation pour les autres » est cependant considérée par de nombreux auteurs comme une pratique ne relevant pas réellement de la *co-crédation de valeur*, et pour certains elle paraît même en contradiction avec la philosophie du marketing moderne.

Alors que son effet sur la performance n'a toujours pas été établi, la mise en application de la *co-crédation de valeur* pourrait susciter des bouleversements multiples au sein des entreprises. Non seulement les professionnels du marketing sont appelés à faire évoluer de manière radicale leurs méthodes et processus, non seulement ils risquent de voir le département marketing disparaître au profit d'une révolution culturelle de l'ensemble de l'organisation, mais ils sont également susceptibles de vivre une profonde mutation de leurs mission et rôle au sein de l'entreprise.

Suite à ces deux premiers chapitres consacrés à l'analyse de la littérature, nous allons résumer les enseignements principaux issus de la littérature, puis nous définirons de premières questions de recherche que nous explorerons par le biais d'une étude par interview menée auprès de managers marketing.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-création de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-création de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-création de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE III.

ETUDE EXPLORATOIRE

Après avoir analysé la littérature traitant de la théorie et de la pratique marketing (Chapitre I.), puis exploré les écrits se rapportant au cadre de la *co-crédation de valeur* (Chapitre II.), nous allons dans le présent chapitre mener une étude exploratoire, qui nous permettra de préciser et approfondir nos questions de recherche.

Pour ce faire, le Chapitre III. s'organise en deux étapes :

- dans un premier temps (section 1.), nous ferons dialoguer les deux champs de littérature analysés dans les Chapitres I. et II., ce qui fera émerger de premières questions
- dans un second temps (section 2.), nous mènerons une étude par interviews auprès de managers marketing, étude qui nous permettra d'affiner ces questions de recherche et de proposer une conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur*.

L'étude exploratoire par interviews viendra clôturer la première partie de notre travail, et constituera la transition vers la seconde partie de notre étude, qui tentera de répondre de façon plus complète à ces questions par le biais d'une étude par questionnaire.

SECTION 1.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE

Notre revue de littérature se donnait pour finalité d'analyser les écrits sur la *co-crédation de valeur* en regard du marketing conventionnel, en vue de mieux cerner en quoi cette nouvelle *logique dominante*, qui se considère comme un nouveau cadre de la pensée et de la pratique marketing, pourrait constituer une (r)évolution du marketing - tel que l'ont affirmé ses théoriciens. Tout en confirmant que la *co-crédation de valeur* est susceptible de constituer une mutation majeure du marketing, notre analyse de la littérature laisse en suspens un certain nombre de questions concernant l'émergence d'une nouvelle pensée de la co-crédation dans le monde de l'entreprise, ainsi que les modalités et ressorts de sa mise en application. Nous allons maintenant résumer ces interrogations telles qu'elles apparaissent à l'issue de notre revue de littérature.

1.1 Un nouveau cadre permettant de répondre à certaines critiques et lacunes de la théorie marketing

L'analyse menée à travers les deux sections précédentes a permis de confirmer l'émergence dans le champ académique d'un nouveau cadre de référence du marketing : théorisée par une poignée d'auteurs (Vargo & Lusch, Prahalad & Ramaswamy, Grönroos), la *co-crédation de valeur* s'inscrit en réalité dans un courant de littérature vaste et diversifié, fondé sur de nouvelles représentations du consommateur devenues plus saillantes au fil des décennies.

Basée sur une conception immatérielle de la valeur, appelant à effacer les frontières entre entreprise et marché, cette nouvelle logique permet de mettre en quelque sorte la théorie marketing en phase avec des évolutions majeures de l'économie et de la société : prédominance de l'intangible, considérée comme inexorable à l'heure de la société de l'information (Rust, 2004), prise de pouvoir grandissante et résistance du consommateur (Penaloza & Price, 1993), fin annoncée des « *entreprises citadelles* » au profit d'organisations ouvertes immergées dans un vaste réseau de relations (Badaracco, 1991). En concevant le marketing comme un processus décentralisé qui n'est plus contrôlé uniquement par l'entreprise, en affirmant la prééminence du consommateur dans la *création de valeur*, la nouvelle logique de la *co-crédation de valeur* répond par ailleurs aux appels de nombreux chercheurs en faveur d'un rôle actif du consommateur, appels que nous avons évoqués précédemment (Chapitre I, 1.5). Enfin, ce

nouveau cadre, qui met l'emphase sur les interactions avec le marché, et suggère le développement de compétences collaboratives, permet enfin de prendre en compte le rôle du consommateur au sein de l'organisation, répondant ainsi à un manque identifié par la littérature en organisation et en stratégie (Rouquet, Reniou, & Guadarzi, 2013).

1.2 Une application incertaine dans le monde des entreprises

Parce qu'elle propose une conception nouvelle du rôle de l'entreprise et des consommateurs dans le processus de *création de valeur*, cette nouvelle *logique dominante*, si elle est adoptée au sein des entreprises, devrait constituer une rupture vis-à-vis de l'optique marketing conventionnelle, dont nous avons vu qu'elle reste en grande partie influencée par le *marketing concept* sur le plan de la pensée, et par le *marketing management* pour ce qui concerne les méthodes. Notre revue de littérature a notamment identifié quelles évolutions majeures devraient être suscitées par la *co-création de valeur* au sein des entreprises.

Ces évolutions annoncées sont cependant d'ordre purement spéculatif à ce jour, et certains théoriciens de la *co-création de valeur* reconnaissent eux-mêmes le manque d'études empiriques permettant d'étudier « in vivo » leur théorie (Vargo & Lusch, 2017). En effet, peu de recherches, quelle que soit leur méthodologie, ont étudié l'appréhension et la mise en œuvre éventuelle de la *logique de co-création de valeur* par les entreprises (Chapitre II, 3.6).

Notre analyse de la littérature fait émerger en particulier deux interrogations concernant l'apparition et la mise en pratique de la *co-création de valeur* au sein des entreprises. Tout d'abord, nous sommes amenés à questionner l'existence même de cette « logique nouvelle » dans la sphère de l'entreprise : bien qu'il soit présenté comme le seul véritablement en phase avec les enjeux du 21^e siècle (Vargo & Lusch, 2004 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), ce « nouvel état d'esprit » bouleverse la manière dont l'entreprise pense la relation à son marché, et rien ne nous indique à ce jour que les managers aient opéré réellement cette mutation. Par ailleurs, dans le cas où la *co-création de valeur* aurait effectivement émergé au sein des entreprises, nous pouvons nous interroger sur son caractère prédominant : si pour certains auteurs la *co-création de valeur* est appelée à balayer les anciennes optiques du marketing (Vargo & Lusch, 2004), pour d'autres au contraire, il y aura toujours pluralité d'optiques, car les praticiens privilégient l'optique qu'ils jugent la plus pertinente en fonction de leur contexte spécifique (Grönroos, 2006 ; Gummesson, 2008) ; nous savons que le marketing contemporain est caractérisé lui-même par une pluralité d'optiques au sein des entreprises (Chapitre I, 1.4), et

nous pouvons ainsi envisager que la réalité complexe et plurielle de la pratique marketing ne sera peut-être pas effacée aisément par une nouvelle *logique dominante* apparue à l'orée des années 2000. Ces réflexions nous mènent, à travers notre première question de recherche, à formuler une interrogation relative à l'existence effective et à la prédominance de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises :

QR 1.

**La *co-crédation de valeur* a-t-elle effectivement émergé au sein des entreprises en tant que nouvelle pensée et pratique du marketing ?
A-t-elle remplacé les autres optiques du marketing ?**

1.3 Un bouleversement au sein des organisations

Nous avons vu combien la nouvelle logique de la *co-crédation de valeur*, si elle était effectivement mise en place au sein des entreprises, pourrait constituer une mutation pour la fonction marketing (Chapitre II., section 3). Alors que le marketing a établi sa position comme la fonction qui permet à l'entreprise de gérer de façon active les aléas du marché, et de relayer au sein de l'organisation la parole de consommateurs qui restent généralement éloignés (Chapitre I, 1.1, 2.2 et 2.5), désormais le premier rôle dans la *création de valeur* est accordé aux consommateurs. Appelés à devenir des managers spécialistes de l'interaction avec le marché, à privilégier l'intuition et l'expérimentation, les *marketers* doivent abandonner une pratique marketing visant une prise de décision rationnelle, et qui les place au cœur de nombreuses collaborations de l'organisation (Chapitre I, 2.1 et 2.4). L'irruption de cette nouvelle *logique dominante* qui promeut toujours plus la prééminence du consommateur pourrait constituer une menace supplémentaire pour une fonction marketing dont nous avons vu qu'elle semble déjà perdre en influence au sein de l'entreprise, sous l'effet conjugué d'une remise en cause de sa performance, mais également par la montée en puissance de la figure du consommateur au sein de l'organisation (Chapitre I., 2.3). Si les techniques et outils de gestion permettent de justifier le rôle des managers au sein de l'entreprise (Chiapello & Gilbert, 2013), alors l'abandon d'une pratique marketing aujourd'hui caractérisée par de nombreuses techniques au profit d'une approche qualifiée d'« *émérgente* » (Vargo & Lusch, 2014), pourrait fragiliser de façon plus nette la position des *marketers* au sein de l'entreprise.

Face à ces bouleversements prévisibles, la nouvelle logique de *co-crédation de valeur* fonde sa conquête des entreprises sur l'argument principal qu'elle serait plus nettement en adéquation

avec les transformations sociales et technologiques contemporaines (Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2004a.). Il nous semble cependant que la prise en compte de facteurs agissant à un niveau macro n'est peut-être pas suffisante pour expliquer l'adoption d'une pensée et d'une pratique en rupture aussi nette avec l'optique conventionnelle - une nouvelle *logique dominante* dont ses théoriciens affirment sans ambages qu'elle pourrait générer des « *traumas* », susciter des réticences de la part des managers (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Day, 2004), et qu'elle pourrait annoncer la fin du département marketing au sein de l'organisation (Firat & Venkatesh, 2006). Parce que le marketing reflète une culture singulière de l'organisation (Deshpandé & Webster, 1989), plutôt que d'invoquer uniquement l'influence de facteurs sociaux et technologiques extérieurs, il nous semble ainsi judicieux d'investiguer le rôle possible de facteurs intervenant au niveau de l'entreprise - des facteurs qui pourraient, en fonction des spécificités propres à chaque organisation, favoriser ou au contraire freiner l'émergence de la *co-crédation de valeur* au sein de l'entreprise. Cette réflexion nous amène ainsi à définir notre seconde question de recherche :

QR 2.

Des facteurs internes, propres à chaque entreprise, influencent-ils l'émergence de la *co-crédation de valeur* ? Si oui, quels facteurs ?

1.4 De vifs débats concernant l'*upstream co-creation*

Notre analyse de la littérature a amplement mis en lumière les débats suscités par l'*upstream co-creation* : certains l'intègrent pleinement à la logique de *co-crédation de valeur* et appellent à une unification de la *co-crédation upstream* et *downstream* (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.) ; d'autres acceptent l'*upstream co-creation* comme une pratique isolée, tolérée dans le cas où elle est requise par les participants eux-mêmes et mise en œuvre au profit de leur propre *valeur d'usage* (Lusch & Vargo, 2006) ; enfin, d'autres encore l'excluent de façon nette du cadre de la *co-crédation de valeur* (Grönroos & Ravald, 2011).

Le débat autour de l'*upstream co-creation* nous paraît fondamental. Si l'on considère l'*upstream co-creation* comme une forme de travail du consommateur ne procurant pas une meilleure *valeur d'usage* pour les participants - ce qui ressort de notre analyse de nombreuses initiatives connues du public (Chapitre II, 1.4) -, si par ailleurs on intègre cette forme d'*upstream co-creation* au sein de la logique de *co-crédation de valeur*, alors cela signifierait que le nouveau cadre théorique du marketing s'inscrit en rupture nette avec la philosophie du

marketing contemporain : depuis l'ère du *marketing concept*, ce dernier accorde en effet un statut particulier au consommateur, destinataire de la valeur créée par le marketing (Chapitre I, 1.2 et 1.3). Si elle venait à effacer effectivement la frontière « *entre un bloc du marché et un bloc des producteurs* » (Callon, 2016) comme le pronostiquent Ramaswamy & Ozcan (2018b.), l'*upstream co-creation* serait même susceptible d'entraîner une remise en question plus générale des fondements du marketing, car notre discipline est née de la distinction nette entre marché et producteur apparue à l'ère industrielle (Chapitre I, 1.1) : le marketing a en quelque sorte créé le consommateur, et il n'est pas évident qu'il survive à la fin des consommateurs. Face à ces interrogations majeures, il semble judicieux de mieux identifier la place éventuelle des initiatives d'*upstream co-creation* au sein de la nouvelle *logique dominante*, ainsi que les modalités de sa mise en œuvre. A partir de ces interrogations, nous envisageons donc une troisième question de recherche :

QR 3.

**Au sein des entreprises, l'*upstream co-creation* peut-elle être compatible avec un marketing inscrit dans la perspective de la *co-crédation de valeur* ?
Si oui, à quelles conditions ?**

1.5 Une interrogation persistante concernant l'impact sur les résultats de l'activité marketing

A travers notre analyse de la littérature il ressort de façon saillante que, non seulement la nouvelle *logique dominante* du marketing n'a jamais été investiguée en tant qu'approche globale mise en œuvre par les entreprises, mais que, malgré la faiblesse de son étayage empirique, cette approche a été peu contestée (Chapitre II, 2.4 et 3.6). Le nouveau cadre général du marketing séduit sur le plan conceptuel, et il bénéficie d'un large écho au sein de notre discipline, à un tel point qu'à notre connaissance aucun de ses concepteurs ne s'interroge sérieusement sur les conséquences pour les praticiens de cette nouvelle théorie si elle venait à être mise en pratique : à l'exception notable de Grönroos les principaux théoriciens de la *co-crédation de valeur* divulguent en effet un discours à la fois très optimiste et empiriquement peu étayé quant à la performance induite par ce « nouveau marketing » (Chapitre II, 3.6).

Notre analyse de la littérature concernant la pratique marketing usuelle (Chapitre I., section 2) nous suggère cependant de mettre en question cette vision presque unanimement positive envers la *co-crédation de valeur*. L'emphase mise par les théoriciens de la nouvelle *logique dominante* sur les seuls aspects collaboratifs et interactifs de l'action marketing nous paraît en

effet refléter la méconnaissance d'un pan de l'action marketing qui joue un rôle non négligeable envers la performance : une activité mise en place par le biais de processus internes à l'entreprise et qui, lorsqu'elle est associée à l'écoute du consommateur, favorise la performance en permettant de gérer activement le marché, et de construire des actifs (Chapitre I., 2.2). A partir de cette analyse, nous postulons que la focalisation presque exclusive de la *co-crédation de valeur* sur les parties prenantes extérieures de l'entreprise puisse pénaliser la performance induite par la *nouvelle logique* du marketing.

Face à ces interrogations, en tenant compte du fait que les *marketers* ont établi leur profession sur une promesse de performance (Chapitre I, 1.1 et 2.2), et en considérant que la fonction marketing est aujourd'hui mise en question du fait de sa difficulté à démontrer son impact sur les résultats (Chapitre I, 2.3), ce manque d'évidence empirique nous semble constituer une limitation majeure de la nouvelle « grande théorie » du marketing. Si la *co-crédation de valeur* n'exerçait pas une influence favorable sur les résultats de l'activité marketing (performance, satisfaction consommateurs, capacité d'innovation...), alors la mise en œuvre de celle-ci pourrait mettre en péril la fonction marketing au sein des entreprises. Nous posons par conséquent notre dernière question de recherche relative à la relation entre la *co-crédation de valeur* et les résultats de l'activité marketing :

QR 4.

La pratique d'un marketing inscrit dans la perspective de la *co-crédation de valeur* a-t-elle une influence favorable sur les résultats de l'activité marketing ?

SECTION 2.

ETUDE EXPLORATOIRE

A ce stade de notre recherche, où nous avons posé de premières questions à partir de l'analyse de la littérature, notre questionnement est de type exploratoire. A travers cette première étude, nous allons pouvoir commencer à répondre à nos questions de recherche, tout en définissant de manière plus précise ces dernières. Dans ce but, notre étude par interviews auprès de managers marketing va se focaliser sur les quatre thématiques suivantes reflétant les questions de recherche telles que nous les avons posées :

- (1) Emergence de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises en tant que nouvelle pensée et pratique du marketing.
- (2) Existence de facteurs internes à l'entreprise influençant l'émergence de la *co-crédation de valeur*
- (3) Compatibilité de pratiques d'*upstream co-creation* avec un marketing inscrit dans la perspective de la *co-crédation de valeur*
- (4) Influence d'un marketing inscrit dans la perspective de la *co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing

2.1 Méthodologie

2.1.1 Choix de l'approche méthodologique

Face à des questions de type exploratoire, l'approche qualitative semble particulièrement indiquée : parce qu'elle permet de capturer des phénomènes dans toute leur complexité, d'identifier des *patterns* de relations, voire de définir la nature même des catégories à étudier (McCracken, 1988), il s'agit d'une démarche à finalité *compréhensive* (Dumez, 2013). Cette démarche apparaît particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'investiguer des domaines vis-à-vis desquels on dispose de peu d'information (Strauss & Corbin, 1998) – ce qui est notre cas.

Dans une perspective d'étude exploratoire, conçue comme un préalable à une recherche principale, l'arbitrage informations/temps investi est par ailleurs crucial : la méthode des interviews, qui nous a permis de collecter des données assez riches en quelques semaines, nous semble particulièrement judicieuse en regard de ces objectifs. Nous avons donc procédé à une

étude par le biais d'une série d'entretiens semi-directifs auprès de *senior managers*, tous décisionnaires quant à l'activité marketing de leur entreprise : dirigeants du département marketing (directeur marketing, chef de groupe marketing, directeur de service études...) et dirigeants d'entreprises assumant des responsabilités marketing (directeur général, directeur de *business unit*). Parce qu'ils sont des acteurs essentiels de leur organisation, les *senior managers* sont reconnus comme étant des informants clef dans le cadre de recherches, et ce sont généralement les plus aptes à transmettre des données pertinentes concernant leur département mais également l'entreprise dans son entier (Corley et Gioia, 2004 ; Kumar, Stern & Anderson, 1993) ; par ailleurs, nous avons validé au cours des entretiens que les managers interrogés étaient effectivement impliqués dans l'activité marketing de leur entreprise.

2.1.2 Choix du terrain d'études

Nous avons privilégié dans le cadre de notre étude le secteur des biens de consommation courante, un secteur qui semblait particulièrement pertinent, dans l'objectif d'y déceler des managers possiblement inscrits dans la logique de la *co-crédation de valeur*. Du fait de l'influence précoce de grandes firmes telles Procter & Gamble, ce secteur d'activité a en effet été longtemps le terrain de prédilection de l'optique marketing conventionnelle, issue du *marketing concept* et du *marketing management* (Cochoy, 1999). La pratique des *marketers* de ce secteur pourrait cependant avoir opéré un tournant vers la co-crédation dans les années 2000: après avoir été caractérisé par de nombreuses *opérations participatives* (Kinder, Lay's...), ce secteur concentre ainsi aujourd'hui une part importante des marques organisant des compétitions de *co-production collaborative* visibles sur les plateformes de *crowdsourcing*, telle E-Yeka.

Par ailleurs, l'intérêt que nous portons à ce secteur est renforcé par le fait qu'il a été peu investigué par la recherche sur la *co-crédation de valeur* (Hoffman, Kopalle et Novak, 2010) : la plupart des cas cités par les principaux auteurs de notre revue de littérature (Vargo & Lusch, Prahalad & Ramaswamy) concernent en effet le secteur des services et de la high-tech (applications, logiciels...). Il semble ainsi judicieux d'investiguer ce « nouveau marketing » hors de son terrain de prédilection, et d'identifier ce faisant si cette nouvelle pensée marketing est susceptible d'être mise en œuvre dans le secteur des biens tangibles, pour lesquels elle n'a pas été conçue au départ.

2.1.3 Constitution de l'échantillon

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons rencontré au total 17 managers, des interviewés contactés grâce au réseau personnel du chercheur, complété par une approche de type « boule de neige » et des contacts via les réseaux sociaux. Parce que nous souhaitions analyser la vision de répondants inscrits dans cette approche, une partie des managers a été ciblée a priori comme ayant possiblement adopté cette nouvelle *logique dominante* – un ciblage effectué à partir d'une veille concernant les pratiques visibles de co-création (initiatives de *crowdsourcing*, interactions avec la communauté de marque, organisation de rencontres en réel...) Parmi les 17 interviews, nous avons exclu trois répondants de notre analyse, car ces managers nous transmettaient peu d'informations pertinentes par-rapport à nos questions de recherche - il s'agissait de deux consultants, ainsi que d'un directeur général. Nous avons au final mené notre analyse sur un échantillon de 14 *senior managers*, exerçant leurs responsabilités au niveau du département marketing ou de la direction générale, tous fortement investis dans les politiques marketing de leur entreprise. A l'exception d'une interviewée intervenant dans le secteur des cosmétiques grand public, l'ensemble des participants exercent dans le secteur agro-alimentaire, principalement dans l'industrie.

Nous avons arrêté de la collecte de données suite au quatorzième entretien pour deux raisons :

- d'une part, le premier codage mené au « fil de l'eau » durant le terrain d'études nous a fait conclure que la *saturation théorique* était atteinte (Strauss & Corbin, 1998), car nous n'avons pas recueilli d'information véritablement nouvelle lors des ultimes interviews
- d'autre part, ces quatorze entretiens nous ont permis de constituer un échantillon stratifié, nous permettant de comparer 7 managers situés dans la perspective de la *co-création de valeur* avec 7 managers relevant d'une autre logique.

Par ailleurs, nous avons tenté d'établir un échantillon présentant une certaine diversité dans le profil des entreprises : *start-up* nationale, groupe de taille intermédiaire national ou multinational, multinationales leaders mondiaux de leur marché, entreprises d'origine française, ou encore groupes étrangers implantés en France. Il est enfin à noter que l'ensemble des interviewés dirigent des services marketing en France, hormis deux canadiens dont l'activité s'exerce sur le territoire du Canada pour l'un, du Canada et des USA pour l'autre.

Tableau 7. Profil des interviewés

Nom	Age	Fonction	Pays	Entreprise
Alain	48	Directeur d'un département Recherches & Stratégie	France	Multinationale agroaliment. CA 25 Milliards €
Christian	45	Directeur Marketing	Canada	Multinationale agroaliment. CA 2.2 Milliards €
Delphine	33	Chef de groupe Marketing	France	Multinationale agroaliment. CA 78 Milliards €
Dominique	50	Directeur Marketing	France	Multinationale agroaliment. CA 0.8 Milliards €
Fabrice	45	Directeur Marketing	France	Multinationale agroaliment. CA 2 Milliards €
Gérard	41	Associé dirigeant	France	Start up agroaliment. nationale CA 50 Millions €
Karine	45	Directeur de Business Unit	France	Multinationale agroaliment. CA 2.2 Milliards €
Laurence	49	Directeur d'un département Marketing & Innovation	France	Multinationale agroalimentaire CA 2.2 Milliards €
Laurent	43	Directeur de la Marque	France	Distribution GMS, national CA 20 Milliards €
Marion	41	Directeur d'un département Etudes & Innovation	France	Multinationale cosmétiques CA 26 Milliards €
Nathalie	40	Directeur Marketing	France	Industrie agroalim. nationale CA 1,7 Milliards € P
Nicolas	37	Directeur Marketing	Canada	Multinationale agroaliment. CA 2.2 Milliards €
Olivier	47	Directeur général	France	Multinationale restaur. rapide CA 22 Milliards €
Yves	52	Directeur général	France	Multinationale agroaliment. CA 0.8 Milliards €

2.1.4 Conduite de l'interview

Les guides d'entretien ont été préparés suivant les préconisations de McCracken (1988) : à partir d'une première revue de littérature sur la *co-crédation de valeur*, nous avons construit un guide d'entretien semi-ouvert. Ce guide d'entretien abordait un large spectre de thèmes au niveau de la fonction marketing et de l'entreprise, organisés en trois pôles principaux :

- Pensée du marketing : représentations associées à la relation de l'entreprise au marché, conception du rôle du marketing dans l'entreprise, représentation du consommateur, lignes directrices de la politique de marque et d'innovation
- Pratique du marketing : méthodes usuelles déclarées par les managers et représentations associés à ces méthodes, pratique éventuelle de méthodes relevant de la *co-crédation de valeur* (collaboration, interaction...) et de l'*upstream co-creation*

- Spécificités de l'entreprise : éléments relevant de la structure et de la culture organisationnelle, l'organisation et du rôle de la fonction marketing, principales procédures...

Les entretiens ont duré en moyenne 90 minutes, avec une fourchette allant de 60 à 120 minutes ; certains interviewés ont été rappelés a posteriori, pour éclaircir un certain nombre de points émergeant de l'analyse et qui n'avaient pas été suffisamment creusés lors de l'entretien. Chaque entretien a été enregistré, puis transcrit en traitement de texte, totalisant cent-soixante-quinze pages de données. La moitié des entretiens a eu lieu en face à face, et pour des raisons logistiques, l'autre moitié a été menée par téléphone ou via Skype, avec des managers exerçant en France ou au Canada. Aucun décalage notable n'a été constaté entre le matériau recueilli à distance et les données récoltées en présentiel.

Il est enfin à noter que, à travers la méthode des interviews, notre recherche collecte des données déclaratives, relatives aux pratiques énoncées par les répondants ainsi qu'aux représentations associées à ces pratiques. Le recueil de données déclaratives nous paraît pertinent dans le cadre de notre étude, car nous estimons, à la suite de nombreux auteurs, que « pratique » et « pensée » du marketing sont toujours intimement liées sur le plan empirique, et qu'elles s'influencent réciproquement (Marion, 2006 ; Skalen & Hackley, 2011 ; Webster, 1988, 2005).

2.1.5 Analyse des données

Notre démarche d'analyse a été complexe et assez longue, sollicitant trois approches différentes de manière successive.

A partir d'un premier codage ligne à ligne mené durant la phase de collecte des données, nous avons tout d'abord analysé nos données selon une approche déductive, que l'on peut qualifier de *codage par hypothèses* (Saldaña, 2013) : nous avons tenté de mettre en relation les codes issus du terrain avec des cadres théoriques et concepts que nous avons identifiés en amont de la collecte (*orientation marché, open innovation...*) – cadres susceptibles de nous aider à répondre à nos questions de recherche. Cette première analyse aboutissait à des résultats présentant une certaine pertinence sur le plan théorique (par exemple la pratique d'*open innovation* ne semble pas favoriser particulièrement la *co-crédation de valeur*), mais elle ne permettait pas réellement de proposer un schéma global dessinant la *co-crédation de valeur* telle qu'elle pouvait être appréhendée au sein des entreprises de notre échantillon, ni de cerner les mécanismes induisant les *marketers* à évoluer vers ce « nouveau marketing ».

Les résultats mitigés de cette première méthode d'analyse nous ont amenés à nous détacher de manière temporaire de l'analyse fine de nos données, afin de basculer vers une phase dite de *codage holistique* (Saldaña, 2013), qui nous a semblé nécessaire afin de permettre une appréhension globale de notre terrain. Nous avons alors considéré chaque entretien comme un tout, et avons tenté de faire émerger de façon globale les thèmes principaux issus du discours de chaque répondant. Ce *codage holistique* a permis de faire nettement ressortir l'existence de plusieurs manières bien distinctes de penser et pratiquer le marketing, une pluralité des optiques du marketing dont nous verrons qu'elle constitue au final le phénomène central de notre analyse, générant de la variabilité parmi les données.

A la suite de cette phase transitoire de *codage holistique*, nous sommes enfin revenus à une approche de codage détaillée. Même si notre recherche ne s'inscrit pas dans la perspective de la *théorie ancrée*, nous avons procédé en suivant les préconisations de Strauss & Corbin (1998), car ces préconisations nous semblaient pertinentes dans une situation où, après l'échec d'une première analyse menée selon une approche déductive, nous visions la découverte de phénomènes nouveaux. En reprenant l'analyse ligne à ligne de nos données, nous avons ainsi identifié un ensemble de catégories. Parmi ces catégories, nous avons distingué les deux catégories principales qui génèrent la variation dans nos données (« conception du marketing » et « pratique du marketing ») - deux catégories qui ont confirmé que le phénomène central de notre étude se rapporte à l'existence de différentes optiques du marketing, tel que nous l'avions esquissé lors de l'étape de *codage holistique*. Nous avons ensuite relié à chacune de ces deux catégories principales un ensemble de sous-catégories, correspondant à des conditions et des causes de celles-ci. Enfin, nous nous sommes focalisés sur l'identification de *patterns* explicatifs, notamment en opérant par comparaison systématique des similitudes et différences au sein d'une même strate de l'échantillon (par exemple tous les managers inscrits dans la logique de *co-création de valeur*), puis par comparaison entre des strates différentes ; nous avons également tenté d'éprouver nos *patterns* en évaluant d'éventuelles causes alternatives ou opposées. Suivant les recommandations de nombreux auteurs (Huberman & Miles, 1994 ; Saldaña, 2013 ; Strauss & Corbin, 1998), nous avons par ailleurs écrit au fil de cette ultime phase d'analyse plusieurs mémos, nous aidant à résumer notre compréhension des mécanismes et phénomènes saillants, et nous avons conçu des diagrammes, nous permettant de visualiser les relations de causalité émergeant des données.

A la suite cette dernière phase d'analyse, qui a fait émerger de manière saillante certains phénomènes et *patterns*, nous avons opéré une évolution dans notre cadre conceptuel : à partir

des relations nouvelles que nous avons conçues grâce à l'analyse de nos données, notre cadre théorique a évolué, selon une approche propre aux recherches qualitatives adoptant un raisonnement *abductif* (Dubois & Gadde, 2002).

2.2 Résultats

Nous présentons ci-dessous les principaux enseignements, issus de la dernière phase d'analyse de nos données. Par commodité, nous désignons chaque manager par le biais de son prénom, cependant il est à noter que chaque interviewé, en sa qualité de cadre dirigeant, s'est exprimé au nom du département marketing qu'il dirige et dont il influence l'état d'esprit et les pratiques, ainsi presque tous les verbatims sont caractérisés par l'usage du « on » et du « nous » qui représentent les *marketers* de l'entreprise comme un collectif.

2.2.1 Persistance des « anciennes » optiques du marketing

Alors qu'une partie des managers interviewés semble effectivement avoir adopté un « nouveau marketing » relevant possiblement du cadre de la *co-crédation de valeur*, le discours de certains praticiens interrogés nous paraît illustrer la permanence d'autres optiques au sein des entreprises. De façon prévisible, le discours de plusieurs interviewés s'inscrit dans l'*optique marketing* (4 interviewés), cette optique qui fait de la satisfaction des besoins consommateurs le paramètre essentiel de la politique de l'entreprise (Kotler, Keller & Manceau, 2015), une optique dont nous savons par ailleurs qu'elle est considérée comme l'optique conventionnelle depuis l'émergence du *marketing concept* (Chapitre I., 1.3). De façon plus surprenante, d'autres managers interrogés (3 interviewés) expriment une conception du marketing qui ne relève ni de l'*optique marketing*, ni de la *logique de co-crédation de valeur* : comme nous le verrons, les services dirigés par ces trois managers semblent inscrits dans une optique focalisée sur l'offre, que nous appelons *optique du produit* – une optique supposée avoir été balayée dès les années 1960 sous la poussée du *marketing concept* (Keith, 1960).

Des marketers ancrés dans l'optique marketing

Dans le droit fil du *marketing concept*, les quatre managers inscrits dans l'*optique marketing* (Alain, Delphine, Fabrice, Karine) font fréquemment référence à la *customer centricity* et à la figure du consommateur, nommé « *le conso* », dont ils tentent de mieux connaître les besoins et désirs à travers de nombreuses études de marché mises en place par leur équipe marketing.

Respectant une forme de dualité de l'action marketing, dont nous avons vu qu'elle suppose à la fois d'écouter le consommateur et d'agir sur le marché depuis les murs de l'entreprise (Chapitre I., 2.2), pour ces quatre managers la mission des *marketers* consiste autant à recueillir les besoins des consommateurs qu'à influencer ceux-ci.

Un consommateur à la fois central et passif

Cette double action d'écoute et de gestion active se fonde sur une représentation du consommateur dans le droit fil des premiers écrits du *marketing concept*, celle d'un consommateur à la fois central et passif, car considéré comme foncièrement incompetent dans l'activité marketing. Les quatre managers expriment distinctement comment l'individu, parce qu'il est ancré dans sa réalité personnelle, n'est pas en capacité de créer, de concevoir des offres, et encore moins d'anticiper l'évolution de ses propres besoins. De façon radicale, Alain, appelle à écouter le consommateur, tout en mettant celui-ci à sa juste place, qui est celle d'un « carburant » permettant d'alimenter la machine marketing de l'entreprise :

« Il faut qu'on ait l'humilité de dire que le conso ne se substitue pas à la vision et que le conso ne nous dit pas ce que l'on doit faire. Construire une vision qui n'a aucune prise avec ce que vit, ce pense le conso, ce que croit le conso c'est périlleux dans le modèle actuel. Il faut qu'on mette le conso au centre, mais au bon endroit. Ecouter le conso pour se faire inspirer dans la vision, c'est ça ; mais c'est vachement différent que de dire le conso me fait part de sa vision, ou se substitue à la vision, il ne se substitue pas ; il peut être l'essence du moteur, c'est vachement différent comme approche ».

Le marketing comme une entreprise de séduction permanente

Dans cette représentation du consommateur passif vis-à-vis de l'action marketing, la relation des entreprises à leur marché ne peut logiquement pas relever d'un dialogue ou d'une collaboration. L'ensemble de nos quatre managers considère avant tout les consommateurs comme les destinataires de l'action des *marketers* : Delphine énonce ainsi clairement qu'ils ne sont pas des « *parties prenantes* » du marketing, au contraire des consultants, instituts d'études et agences. La relation des *marketers* à leurs consommateurs est plutôt pensée ici comme une entreprise permanente de séduction, illustrée par l'utilisation fréquente d'un champ lexical pourtant fort éloigné de la réalité prosaïque des supermarchés : « *love brand* », « *attraction* », « *plaire* », « *être désiré* », « *susciter le désir* », « *séduire* » ... Il s'agit hélas d'une entreprise de séduction à sens unique, dans laquelle les entreprises cherchent en permanence à capturer un consommateur insaisissable : au final, il semble ne jamais y avoir de convergence véritable entre les deux parties, comme l'exprime Karine :

« Spontanément le mot qui m'est venu c'est le mot client, dans le sens d'un partenaire mais dans une relation qui n'est pas complètement équilibrée, on n'est pas en partenariat 50% 50%. Et puis on doit

toujours être dans la séduction et la conviction permanente [...] Comme dans un couple, il faut séduire, se réinventer, sans être dans la révolution il faut toujours réinventer la relation, surprendre, être dans la confiance. Je pense qu'il y a 2 choses, effectivement le côté couple qui se séduit et se renouvelle, et puis il y a un partenariat avec un dominant [...] La relation actuelle de la marque B. vis-à-vis des clients elle est déséquilibrée, on a un conso zappeur d'un côté, une marque qui essaye de séduire de l'autre côté. »

Une priorité à la valeur économique plutôt qu'à la valeur d'usage

Dans cette relation au marché considérée sous l'angle de la séduction, seule une partie des managers (Karine, Delphine) énonce clairement la préoccupation de leur entreprise quant à l'utilité des marques pour leurs consommateurs, aux services et au plaisir qu'elles peuvent délivrer à ceux-ci. Si le souci de délivrer plus de valeur au marché ne constitue pas une préoccupation majeure pour tous, l'enjeu d'influencer les consommateurs semble au contraire faire consensus, les quatre managers interrogés évoquant systématiquement leur objectif de « créer la conviction », « convaincre », « être préféré », « modifier les comportements »... La mission de délivrer plus de *valeur d'usage* aux consommateurs passe ainsi au second plan par rapport à l'autre mission historique des *marketers* : permettre à l'entreprise de gérer activement le marché, afin de créer de la valeur économique. L'enjeu de *création de valeur* pour l'entreprise paraît de fait prioritaire dans le discours de l'ensemble de ces interviewés, truffé de termes comptables et de références à la pression économique, une *création de valeur* économique qui semble principalement atteignable par le biais de politiques d'influence du consommateur, comme l'expriment les propos d'Alain :

« L'enjeu pour nous est de redonner un rôle à la catégorie, de ré-inventer la catégorie afin de recréer de la valeur au centre de tout cela [...] L'équation économique et sa dureté actuelle, la maturité des marchés, et les challenges de la valorisation expliquent pourquoi nous devons entrer dans l'ère du désir, nous devons créer des marques qui sont des love brands, qui sont véritablement désirées par les conso »

La création de relations avec les consommateurs n'est pas un levier de création de valeur

Dans cette optique où le département marketing a pour mission de transformer en quelque sorte des consommateurs potentiels en valeur économique pour l'entreprise, une conception plus horizontale du marketing, dans laquelle l'entreprise cherche à entrer en relation avec ses consommateurs, est exclue, car sa capacité à influencer le marché et à générer de la valeur économique n'a jamais été établie. Comme l'exprime Fabrice, ce type d'approche peu robuste peut même s'avérer néfaste pour la crédibilité de la fonction marketing :

« Les relations avec les clients ! Je n'y crois pas du tout, moi je suis un vieux marketeur réac, je ne crois qu'à ce qui va dans le P&L. Je pense que les marketeurs ont eu une influence beaucoup moins

importante dans les entreprises pendant des années parce qu'ils ont vécu là-dessus, sur les concepts et le bénéfice émotionnel ; le fondement théorique, c'est les neuro sciences et l'économie comportementale, une marque n'existe que parce qu'elle fait un job, et donc toute la valeur d'une marque c'est sa capacité à influencer, à changer le comportement consommateur [...] Prenez l'exemple d'Oasis, sur Facebook 3 millions de likers, 0,02% de personnes qui parlent de la marque, mais au final la marque s'est développée pendant 2, 3 ans, mais maintenant elle est toute plate. »

Une pratique marketing rationnelle et fondée sur les études de marché

Ces managers endossant l'*optique marketing* dirigent des départements marketing qui recourent aux outils les plus classiques du *marketing management*, émaillant leur discours de références au *marketing mix*, au positionnement, à la segmentation de marché, aux plans stratégiques, et aux leviers micro-économiques de prix et de demande. Afin d'étayer leur prise de décision et de mesurer leur performance, ils semblent utiliser de manière extensive les techniques d'études de marché, qualitatives et quantitatives. En quête permanente d'une performance accrue, ces services marketing sont ouverts aux nouvelles méthodes, ce qu'illustre l'expérience d'approches visant à observer dans la durée des familles consommant leurs produits (Fabrice), ou bien de « *safaris* », leur permettant de participer au repas d'un foyer français (Alain). Ces méthodes ne sont cependant pas conçues ici dans l'optique d'un dialogue entre consommateurs et marques : Fabrice insiste ainsi sur la nécessité de la glace sans tain ; quant au terme de « *safari* » utilisé par Alain, il illustre de façon exemplaire la distance irréconciliable qui semble séparer le *marketer* du consommateur.

L'*upstream co-creation* comme une simple technique dans une conception marketing inchangée

Dans leur quête de nouveaux outils, certains de ces managers ont ainsi été amenés à expérimenter dans leur département marketing des approches relevant de l'*upstream co-creation* (Alain, Fabrice), ou à en prendre connaissance par le biais d'initiatives mises en place dans d'autres équipes marketing (Karine, Delphine) – même si aucun d'entre eux ne sait véritablement comment nommer ces méthodes. Il semble qu'ici ces initiatives sont avant tout perçues comme de nouvelles techniques marketing parmi d'autres, qui n'induisent pas d'évolution réelle dans la pratique du marketing : les initiatives évoquées ici ont notamment été mises en place sans interaction directe avec les participants, par le biais de sociétés spécialisées, notamment de plateformes de *crowdsourcing* créatif, et le discours des interviewés laisse transparaître qu'elles ont été évaluées exclusivement par le prisme de la performance.

Les initiatives relevant de l'*upstream co-creation* semblent par ailleurs soulever des réticences importantes pour tous les interviewés lorsqu'elles concernent l'innovation, en particulier pour les phases d'idéation ou de développement : inquiétude quant à la confidentialité, interrogation

concernant la possible intégration des suggestions des consommateurs dans les processus de l'entreprise, et plus globalement incrédulité quant à la capacité des particuliers à se projeter hors de la sphère de la consommation pour concevoir une offre. Le seul manager ayant affirmé avoir eu une expérience dans ce domaine – une compétition d'idées de nouveaux produits lancée via une plateforme de *crowdsourcing* – attendait de cette expérience un apport de créativité, et a été déçu par les contributions des consommateurs, jugées assez faibles (Alain). Au contraire, les initiatives insérées dans le registre de la promotion, des *opérations participatives* dans lesquelles les consommateurs proposent des idées d'objets dérivés de la marque (cas évoqué par Karine, initié par un de ses collègues), ou se font les relais de la marque auprès de leur réseau personnel (opération mise en place par l'équipe de Fabrice) semblent susciter plus d'intérêt auprès des managers, de même que l'insertion des consommateurs en phase de finalisation et de test d'un nouveau mix produit. L'analyse du discours de Fabrice nous laisse entrevoir que cette évaluation favorable pourrait être liée au fait que ces initiatives restreintes à la promotion ou au *fine tuning* d'une offre n'induisent pas de changement réel dans le rôle du manager, qui continue de diriger le processus marketing : comme l'exprime Fabrice, le client devient un *collaborateur* à temps partiel qui assiste le praticien dans sa mission d'influence du marché ; ce *collaborateur* n'a pas nécessairement de motivation qui lui est propre, il est « managé » par le *marketer* qui le « motive », le « fait travailler » et « l'utilise » :

[Parlant des consommateurs chargés par la marque de convaincre d'autres personnes d'essayer un produit]

« Vous devez les motiver, les impliquer, leur faire essayer le produit, les inspirer, susciter chez eux le désir de collaborer avec vous. Ensuite il y a une mécanique de compétition, mais fondamentalement si vous n'avez pas réussi à motiver ces gens, le résultat sera nul [...] Soit vous les considérez comme une cible, et vous préparez tout le mix marketing en interne. Soit vous les intégrez en amont du lancement – bon peut-être pas en les faisant travailler à partir d'une page blanche, mais vous les utilisez dans la dernière phase du développement, en leur faisant finaliser et tester le produit. »

Des marketers inscrits dans l'optique du produit

Alors que les interviewés situés dans la perspective du *marketing concept* montrent une certaine ouverture, empreinte de circonspection, envers les initiatives d'*upstream co-creation*, d'autres managers interrogés (Dominique, Nathalie, Yves), sont nettement opposés à ce type d'opération, qu'ils semblent à la fois méconnaître et dont ils ne parviennent même pas à saisir l'intérêt potentiel. Ces managers dirigent des départements marketing qui nous semblent ancrés dans une optique bien distincte, que nous avons nommée l'*optique du produit*, en référence à l'optique décrite par Kotler et collègues, selon laquelle l'entreprise améliore en permanence

son produit, au risque de « *tomber amoureux du produit sans s'intéresser réellement aux attentes du marché* (Kotler, Keller & Manceau, 2015). Comme nous allons le voir, cette « ancienne optique » censée avoir été supplantée par l'*optique marketing* (Keith, 1960), place effectivement le produit au cœur de l'activité marketing, un produit paré de nombreux attributs tangibles et intangibles, et qui est le médiateur dans la relation de l'entreprise au marché. Inspirateur et destinataire de ce produit, le consommateur intervient seulement de manière indirecte dans la pratique marketing, qui ne se fonde ni sur les études de marché ni sur les interactions avec les consommateurs.

Une approche du marketing fondée sur l'expérience et la vision des managers

A première vue, les départements marketing dirigés par ces trois répondants semblent recourir à des outils similaires à ceux utilisés précédemment, ils exploitent ainsi les principaux processus relevant du *marketing management* (segmentation, positionnement, planification).

Leur pratique semble cependant se distinguer nettement en ce qui concerne les études de marché, qui ont une place et un rôle différents dans leur pratique. L'analyse du discours des trois managers fait tout d'abord ressortir que les études de marché sont moins nombreuses (Yves, Dominique), voire quasi inexistantes - Nathalie affirme ainsi que son équipe marketing ne met en place quasiment aucune étude de marché hormis l'achat de panels, alors qu'elle est en charge de la politique marketing pour une grande marque française. Si les études jouent un rôle moins central, c'est qu'elles se voient allouer ici une fonction particulière par-rapport aux « canons » de la pratique marketing : alors que les études marketing sont généralement considérées dans l'*optique marketing* comme des outils rationnels d'aide à la décision, permettant de mieux cerner les attentes du marché, pour ces managers les études sont un outil de revente des projets marketing, vis-à-vis de la distribution (Nathalie), ou un outil de justification des politiques marketing au sein de l'entreprise (Dominique, Yves). Ici en effet, la « bonne décision », permettant de créer plus de valeur économique pour l'entreprise, ne provient pas d'un calcul rationnel fondé sur la connaissance du marché, elle provient du jugement et de la vision des managers, issus de leur expérience. Comme l'exprime Dominique, l'étude de marché devient quasiment une action performative, qui permet aux managers de « faire marketing », alors que la décision véritable a déjà été prise en amont :

« La boîte à outils marketing, évidemment on connaît tous ça, mais on s'en est éloignés. Ces outils de mesure sont des supports techniques, mais la mission des marques, ça c'est autre chose ! [...] La vraie décision, elle est prise en amont, quand nous décidons d'investir sur un projet, cette décision nous la prenons à partir de notre expérience du marché, c'est ça le plus important en fait. Sur des marchés d'offre comme le nôtre, il est difficile de faire confiance aux études de marché. Le jugement

stratégique est important dans les décisions que nous prenons, les études permettent seulement de potentialiser tout cela en termes de ventes et de renforcer notre jugement. Il est également très important de prendre en compte les orientations stratégiques de l'entreprise. Les études, c'est surtout utile pour obtenir des capacités industrielles, pour présenter les projets, ça fait toujours bien».

Le produit comme levier de création de valeur plutôt que la consumer centricity

Alors que les managers précédents considèrent la satisfaction des consommateurs comme le principal levier de *création de valeur* économique pour l'entreprise, justifiant le principe de la *consumer centricity*, ici c'est le produit qui est au centre de toutes les attentions. Chacun des trois interviewés insiste sur l'unicité de leurs produits face à la concurrence, mais ils ne s'attardent pas à décrire les raisons de cette unicité, comme s'il était impossible à qualifier objectivement celui-ci. Dépassant largement ses attributs fonctionnels, le produit est en effet considéré dans ses dimensions culturelles, hédoniques et symboliques, comme l'exprime Dominique :

« Le fromage ce n'est pas uniquement de l'alimentaire, c'est des valeurs d'épicurisme, c'est un moment, comme le café, le chocolat, le vin, qui portent des valeurs symboliques. Une expérience plaisir c'est assez juste [...] [Le produit] S.A., c'est un mélange réussi de ... c'est difficile à décrire en fait, mais c'est le résultat qui compte, c'est ce produit qui est véritablement unique au final ».

Le produit trouve seul son public, sans pratique d'influence du consommateur

Dans cette optique du marketing, le produit doté de nombreux attributs intangibles est le véritable interlocuteur de l'entreprise, il « parle » au consommateur à travers l'ensemble des valeurs qu'il véhicule. Il n'y a dans ces entreprises nul besoin de mettre en place des démarches de persuasion ou de séduction du consommateur, car comme l'affirme Yves, « *on a confiance dans le fait que le produit trouve seul son public* ». Ce produit qui est bien plus qu'un produit prend le pas sur l'ensemble des leviers marketing : c'est non seulement la marque qui semble vidée de sens en dehors de ses produits, mais également tous les autres médias possibles, packaging, communication, qui passent au second plan, ce qu'illustrent les propos de Nathalie :

« En ce moment on retravaille sur la plateforme de la marque A. Dans mes discussions en ce moment avec [Président du groupe], on en vient à se dire que la force de la marque c'est qu'elle s'efface devant son produit. Oui, plus que la marque, c'est le produit qui est porteur des valeurs de la marque, c'est le produit qui nourrit la marque [...] Pour nous la marque elle sera préférée par le produit, pour nous le produit il y est le 1° média, pas le pack ou la pub ; on appréhende le marché par le produit, pas par la marque. Il y a peu de bruit sur les marques en elles-mêmes, tout ce qui se passe c'est autour des produits, pour augmenter la pénétration de la marque, on le fait via les produits. »

Le marketing comme une action créatrice du manager

Tandis que les produits apparaissent en quelque sorte comme les médiateurs de la relation de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs, cette relation n'est pas pensée au-delà du stade de la mise en marché. Ces managers sont tout à fait conscients que la vie des produits continue au-delà du point de vente, et ils évoquent ce qu'ils connaissent ou imaginent des usages et expériences des consommateurs. Cependant cette « seconde vie » du produit ne semble pas concerner directement l'action marketing, qui se focalise sur l'étape précédant la mise en marché du produit. L'action marketing est fondamentalement conçue comme la création d'une offre conçue dans les murs de l'entreprise dans une sorte de relation exclusive, car même les collaborations externes (agences, sous-traitants) sont faiblement pratiquées par ces managers. Dans cette approche marketing fondée sur la vision des managers, le développement d'un produit est presque présenté comme la création d'une œuvre, une création qui par définition ne se fonde pas sur les attentes exprimées par les consommateurs, car ceux-ci sont les destinataires de cette création :

« Nous pensons que l'intuition des marketers et la qualité de la R&D, tout cela concomitant trouve son public, et non l'inverse [...] Les innovations sont initiées principalement en interne. Quand tu demandes au conso, souvent tu ne sais pas trop quoi faire avec ça. [...] Ce n'est pas le conso qui va trouver nos innovations, quand on part de zéro on ne lui fait pas confiance [...] Le conso est un très bon récepteur, avec la connaissance qu'on a accumulée, on se nourrit du lui, mais ensuite c'est nous qui faisons le boulot [...] On demande aux développeurs « faites-nous rêver », on est dans notre savoir-faire historique, on essaye de faire quelque chose d'unique. On préfère partir du produit, de notre sensation concernant ce qui se passe dans la société pour imaginer une alchimie de tout cela ».

Absence de relations avec le consommateur

Dans cette conception du marketing où le produit tient une place centrale, où le développement des offres s'effectue dans une relation exclusive entre les managers et le produit, les interactions de l'entreprise avec les consommateurs sont rares et toujours limitées à la lecture du courrier envoyé au service consommateur, ou à quelques rencontres en point de ventes. Tous les managers interrogés affirment spontanément que leur équipe marketing « agit pour le conso », mais cette action n'impose pas de s'immiscer dans la vie de celui-ci. A travers une communauté multi-marque créée par le service marketing central du groupe auquel il appartient, l'équipe marketing que dirige Dominique participe à quelques initiatives visant à développer les relations aux consommateurs, mais celui-ci ne parvient pas à trouver le moindre argument en faveur de ces initiatives ; Yves comme Nathalie se montrent critiques envers les tentatives de création de relations en ligne, qui, comme l'exprime Nathalie, ne permettraient pas réellement

de rapprocher les marques des consommateurs – car ici seul le produit est au cœur de la relation avec le marché :

« Nos marques, ce sont des marques proches pour M.N. et B.M., enfin proches dans l’imaginaire, mais pas proches concrètement, il n’y a pas de communauté sur internet, pas de boutique, et même peu de pub [...] Autour de moi ce que j’ai vu, c’est que les gens et même les jeunes ne sont pas intéressés par les actions en ligne, dès qu’une marque récupère ces nouveaux médias elle est décrédibilisée [...] Aujourd’hui les consos ont une compétence de décryptage, ils savent dire ce qu’ils aiment ou qu’ils n’aiment pas. La compétence du conso elle nous pousse à être de plus en plus vrais, à être dans la simplicité, à éviter la débauche d’arguments et de promesse, toutes ces opérations qui reviennent à faire de la comm’ sans apporter quelque chose en plus aux gens ».

2.2.2 Un nouveau marketing illustrant la logique de la *co-crédation de valeur*

Parmi nos interviewés, sept managers dirigent des départements marketing qui semblent présenter une conception et une pratique relevant de la logique de la *co-crédation de valeur* telle qu’elle est exposée dans la littérature. De façon très distincte des autres interviewés, ces praticiens considèrent le marketing comme une activité éminent sociale, une activité qui au propre comme au figuré n’est jamais restreinte aux murs de l’entreprise, et qui s’exerce de façon croissante dans une relation directe entre managers et consommateurs, limitant le rôle des médiateurs habituels du marketing, instituts d’étude, agences, canaux de distribution.

Le marketing inséré dans un tissu de relations avec les consommateurs

Des managers en interaction avec les consommateurs

L’ensemble des départements marketing dirigés par ces interviewés a mis en place des politiques actives d’interactions avec le marché, par le biais du site de marque et des réseaux sociaux pour tous, et par l’organisation de « rencontres » associant managers et consommateurs pour certains d’entre eux : directeur général d’une importante chaîne de *fast-food*, Olivier comme ses collaborateurs se rend toutes les semaines pour consommer dans un restaurant de la chaîne, et interagit avec les clients, connaissant certains habitués à titre personnel comme j’ai pu le constater lors de l’interview menée dans un restaurant ; directrices marketing, Laurence et Marion participent régulièrement à des ateliers de design collaboratif, et elles interagissent fréquemment, voire quotidiennement pour Marion, avec leurs communautés en ligne. En charge d’une grande marque alimentaire au Canada, Nicolas est avec son équipe en relation permanente avec la communauté qu’il a créée sur les réseaux sociaux ; après avoir remplacé les études marketing par des enquêtes Facebook et des questions posées à la communauté, ces

marketers sont train de développer un blog de marque qui est considéré comme un levier marketing majeur. Directeur de la marque pour un grand distributeur français, Laurent s'apprête à donner un nouvel essor à la communauté de marque existante, afin d'en faire le support principal de la politique de marque, associant interactions en temps réel, enquêtes sur les produits, co-développement d'offres, et programmes de reconnaissance.

Nous savons qu'à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux triomphants, la pratique d'interaction est devenue courante, et nous avons vu ainsi qu'un interviewé ancré dans l'*optique du produit* (Dominique) participe presque malgré à lui à une communauté multi-marque en ligne. Les interactions mises en place par les *marketers* inscrits dans la logique de *co-crédation de valeur* nous semblent cependant se distinguer en plusieurs points des approches mises en place dans les services dirigés par notre autres interviewés. Tout d'abord, la pratique des interactions occupe pour ces services marketing une place centrale dans leur activité : Marion et Laurence affirment ne plus pouvoir travailler sans cette immersion quasi permanente avec les consommateurs, et prévoient de développer encore à l'avenir ces pratiques au sein de leur équipe ; Christian, Nicolas, et Laurent font de celles-ci l'axe majeur de leur politique marketing et se donnent pour mission de les propager dans d'autres départements marketing de leur entreprise. Ces interactions occupent une place tellement centrale dans ces équipes marketing, qu'elles ne sont pas réservées à des managers junior occupant la fonction de *community manager*, ou sous-traitées à des prestataires extérieurs comme le font les interviewés inscrits dans l'*optique marketing* : tous ces *senior managers*, qui sont censés focaliser leur action sur les leviers stratégiques, s'investissent personnellement dans ces relations avec les consommateurs, parce qu'ils considèrent les interactions directes comme un levier essentiel.

Le marketing comme une activité sociale, où la relation a de la valeur en soi

Si ces managers de haut niveau passent du temps à interagir eux-mêmes avec leurs consommateurs, c'est qu'ils jugent que l'interaction a intrinsèquement de la valeur pour l'entreprise. Comme l'évoque Gérard, l'interaction directe avec les consommateurs a beaucoup de valeur sur le plan professionnel, parce qu'elle crée une relation forte et inédite entre les salariés et leurs consommateurs, et qu'elle insère l'action marketing dans un contexte social :

« Avec les consos il y a un lien particulier qui est que le 1er jeudi du mois on fait portes ouvertes ici, ça remonte au début de la boîte, au début il y avait 3 personnes et puis on est passés jusqu'à mille, en moyenne on accepte 500 personnes. [...] Du coup il y a une relation très forte entre les gens qui bossent ici et des consos, parce qu'on a des consommateurs qui viennent chez nous une fois par mois [...] On fait des cycles de conférences ouverts au public, on fait intervenir un certain nombre de personnalités [...] Chaque fois qu'on échange avec les gens qui viennent, c'est un retour qui est

hyper intéressant. C'est vraiment vrai quoi. C'est des gens qui viennent, qui ont choisi de venir, donc ils ne sont pas représentatifs de la population française loin s'en faut ; mais c'est des gens qui aiment la marque [...] Et on a des retours de leur part sur les produits qu'ils aiment, et ça je trouve que ça a énormément de valeur. [...] Ca reste un micro public, ça touche 500 personnes, mais la qualité de contact est très forte, on est 1 pour 10 invités à peu près [...] Il y a un aspect professionnel très fort. C'est fort vraiment, le fait d'avoir ces bureaux très ouverts sur le monde, où il y a plein de gens qui passent, où y a des gens qui viennent parler, qui nous permet d'avoir un ancrage local, pour faire du partenariat avec des écoles de tennis, avec les écoles du quartier, avec les assocés ».

Etablir un partenariat avec les consommateurs

Si la lecture des propos de Gérard fait émerger la notion de relation, il apparaît clairement que ce type de relation n'a aucun point commun avec le concept habituel de *relation* en marketing, généralement assimilé à une perspective univoque visant à influencer le marché par le biais d'opérations massives de CRM. Les relations qui s'instaurent ici entre managers et consommateurs semblent plus relever du « lien social », dans lequel le consommateur est foncièrement considéré comme un individu autonome, un individu affecté par des enjeux qui lui sont propres, et avec lequel des affects peuvent se développer, comme l'explique Christian :

« Le consommateur, c'est pas un chiffre, c'est quelqu'un qui a besoin d'augmenter sa consommation de légumes au quotidien. Nos consommateurs on les considère La façon dont je les vois et dont on les traite ... En Québécois on dit que c'est tripeux, oui comme les tripes, ça vient des tripes ».

Avec ce consommateur vu comme un individu autonome, les relations sont pensées comme un partenariat dans l'intérêt mutuel des deux parties, selon une perspective opposée à celle des managers situés dans l'*optique marketing*, qui privilégient des politiques d'influence du marché. Il semble par exemple évident à la plupart des interviewés que seule une minorité de consommateurs est véritablement intéressée à s'investir dans cette relation (Laurence, Laurent, Marion, Gérard), et d'ailleurs ces managers ne cherchent pas nécessairement à engager le plus grand nombre de participants : Christian reconnaît ainsi que l'engagement de la plupart des consommateurs est sans doute moins fort lorsqu'il s'agit de brocoli que lorsqu'il est question de snowboard. Selon ces praticiens, les consommateurs s'investissent de leur propre chef dans ces interactions, car ils sont motivés par un intérêt intrinsèque : pour l'ensemble de nos informants, certains consommateurs sont véritablement désireux d'influencer l'entreprise et de s'exprimer. En évoquant la communauté de marque que son équipe marketing est en train de développer en vue d'y insérer plus de contenu et d'interactivité, Laurence décrit de façon assez nette cette conception de la relation au marché comme un partenariat dans lequel la marque renonce aux habituelles politiques incitatives pour se focaliser sur l'intérêt mutuel des consommateurs et de l'entreprise :

« On joue vraiment l'interaction avec les consommateurs, on construit une vraie relation avec nos consommateurs, on peut les récompenser mais pas sous forme de BRI [Bons de réduction] ou de robots à gagner via des points fidélité. A un moment on a en marre de ce genre de trucs, donc c'est des attentions de la marque, régulières mais pas sous forme de BRI, c'est des informations qui les intéressent, ou les impliquer peut être dans un processus de création [...] Quand on dit créer du lien avec le conso, là on est vraiment en plein dedans, on n'est pas en train de leur dire je vais te proposer une belle histoire ou une recette, on leur dit là je prends ton avis, je l'intègre, et si je peux te donner le produit qui te convient [...] Bon, on est quand même une entreprise qui est faite pour générer un peu de business, mais si on peut joindre l'utile à l'agréable on le fera, sans problème ».

S'imprégner des usages et expériences du consommateur pour un marketing plus performant

Dans ces entreprises, cette approche du marketing comme une activité sociale n'a pas pour unique vertu de favoriser la création d'un partenariat entre marché et entreprise : sur un plan concret, les interactions répétées avec les consommateurs permettent aux *marketers* d'accéder à une appréhension véritable des usages et expériences de consommation, et ce faisant elles favorisent une performance renforcée selon ceux qui s'y adonnent. Seuls deux interviewés sont conscients que la création d'interaction peut apporter en soi plus de valeur aux consommateurs, et constitue par ce biais un avantage concurrentiel avéré (Olivier), ou potentiel (Christian). Pour l'ensemble des répondants situés dans l'optique de la *co-crédation de valeur*, la pratique extensive de ce marketing de relations permet avant tout d'accéder à une connaissance approfondie des consommateurs, fondée sur la qualité plus que sur l'exhaustivité, mais qui paraît à tous être sans comparaison possible avec ce qu'offrent habituellement les études de marché : le terme de « *profondeur* » revient ainsi dans plusieurs verbatims (Christian, Laurent, Marion, Nicolas), de même que « *vérité* », dans le sens de « vérité de la consommation » (Gérard, Laurent, Laurence, Marion). En dehors des entreprises de Gérard et Olivier, pour qui la pratique des interactions est allée de pair avec la montée en puissance du marketing, pour les autres managers interrogés l'usage des études semble avoir pré-existé à ces pratiques d'interaction, témoignant d'un souci ancien d'accéder à une meilleure connaissance du marché.

Face à cette préoccupation centrale de mieux appréhender le consommateur, les répondants expriment comment cette relation personnalisée et presque intime avec leurs consommateurs permet aux praticiens d'acquérir une connaissance fine, quasi intuitive, et qui génère une meilleure performance de l'activité marketing : une performance fondée sur la pertinence des initiatives (Laurent, Laurence, Marion), mais également sur une réactivité accrue (Christian, Laurence, Nicolas). Initialement expert des études par questionnaire, Marion exprime l'avantage de cette approche comme révélateur des usages et expériences des consommateurs,

et qui donne au manager le sentiment de partager la vie quotidienne de ceux-ci, quasiment comme dans une approche ethnographique :

« C'est toujours un mystère de comprendre vraiment comme les femmes utilisent les produits. Même dans les home use test, par exemple on n'a pas la possibilité de rebondir, tout est figé, donc si ça se trouve il y a plein de trucs qu'on loupe [...] Là je suis en permanence avec la communauté, je me connecte plusieurs fois par jour, je découvre sans cesse de nouvelles façon de se maquiller, de nouvelles gestuelles, il y en a qui se filment, on peut leur poser des questions en direct, elles me font des suggestions ou elles me posent des questions. C'est certainement plus vrai qu'une étude, on voit bien qu'elles ont de moins en moins de filtres au fil des semaines, c'est de plus en plus spontané [...] Bon on ne prend pas tout au pied de la lettre mais globalement c'est hyper riche, ça permet de travailler avec plus de profondeur, en marketing on a souvent besoin de se mettre à la place de nos consos. Ce n'est pas toujours facile, mais là comme on a vraiment participé, ça devient plus simple».

Vers une nouvelle éthique du marketing ?

Ce nouveau marketing visant à établir un partenariat « gagnant-gagnant » est vu par une partie des interviewés comme une forme de rééquilibrage des rapports aux consommateurs. Certains évoquent clairement une prise de pouvoir du consommateur sur l'entreprise, citant des exemples d'offres ou de services nouveaux qui ont été mis en place à la demande des consommateurs (Laurent, Olivier), Olivier explique notamment comment la coûteuse implantation du wi-fi dans tous les restaurants de la chaîne n'aurait pas été mise en place dans les années 2000 si l'entreprise avait uniquement raisonné en termes de retour sur investissement direct. La notion de « *juste retour* » est évoquée par certains (Laurence, Laurent) : conscients que l'entreprise prospère grâce à ses consommateurs, ils voient ce nouveau marketing plus démocratique comme une forme de reconnaissance de l'entreprise envers ceux qui achètent ses produits. Laurent proclame de façon très nette comment il recherche une pratique marketing plus éthique, dans laquelle la relation est mise au service du consommateur :

« Le client, il va se dire « concrètement dans la vie de tous les jours tu fais en sorte de me faire participer à la création de valeur, construction de valeur qui est faite pour mon propre bénéfice » et cela, c'est aussi lui donner un retour, une satisfaction [...] On a un maillage très dense au niveau rural, et cela nous donne une dimension particulière à l'égard de ces clients, car on est quasiment le dernier point de vie [...] Cela ça véhicule des valeurs humaines qui sont à la fois réelles, et qu'on promeut ; et c'est réellement dans notre ADN. [...] Les clients, ils savent qu'on les considère, qu'on les écoute, et de les faire participer à ce nouveau projet, c'est presque un retour qu'on leur doit ».

Une nouvelle pratique et un nouveau rôle pour les marketers

Une pratique focalisée sur l'agilité et l'expérimentation

Les propos de ces sept managers nous laissent assez peu d'indices quant aux méthodes et processus employés dans le département marketing qu'ils dirigent, comme si l'immersion des praticiens dans une relation permanente avec leurs consommateurs avait pris le pas sur les autres pratiques. Les études de marché semblent notamment être désormais moins pratiquées, plusieurs répondants affirmant avoir nettement restreint leur pratique des études (Christian, Nicolas), ou projettent d'abandonner celles-ci (Laurent), afin de privilégier la connaissance de la consommation via les relations directes avec les consommateurs. Par ailleurs, la difficulté de nombreux managers à répondre clairement à des questions concernant le positionnement de leurs marques ou leur segmentation du marché (Christian, Gérard, Laurence, Nicolas, Olivier) dévoile l'absence d'utilisation de certains outils conventionnels issus du *marketing management*. Même la notion de planification stratégique semble ne pas être mise en œuvre par certains (Christian, Gérard, Laurence, Nicolas), qui évoquent plus aisément leur agilité, leur capacité à remettre en question les pratiques et les stratégies afin de « coller » sans cesse aux évolutions du marché, ou encore leur prédilection pour l'expérimentation : expérimentation qui concerne notamment les innovations, lancées à petite échelle, ou même la communication – Gérard évoque ainsi la première campagne TV de la marque, initialement « bricolée » en interne un jour où les managers étaient déçus par les propositions de leurs agences de communication.

Une pratique marketing exigeant transparence et aptitude au dialogue

Dans cette pratique marketing empreinte pour certains managers d'une éthique nouvelle, où la création de relations véritables aux consommateurs est considérée comme un levier de performance, la transparence et le dialogue deviennent incontournables. Plusieurs répondants expriment que l'entreprise doit rester ouverte aux demandes du marché, tout en apprenant à répondre à des critiques, ou à refuser de donner suite à certaines requêtes en usant d'une argumentation transparente (Christian, Gérard, Laurent, Olivier), comme l'exprime Christian :

« On vient de lancer une campagne publicitaire un peu provocatrice, on a été très critiqués sur Facebook et on a interagi avec les gens. Cela nous gêne aucunement, si tu t'assumes pleinement, si tu crois à tes valeurs, au contraire c'est une superbe opportunité, faut pas avoir peur, il faut engager le dialogue, à moins que tu aies des choses à cacher. Mais si t'es convaincu, tu t'assumes pleinement, tu crois à tes valeurs, il faut que t'engages le discours avec des gens qui critiquent [...] Si tu envisages l'interaction autrement, ça devient fake, les consos ils le voient tout de suite. Si tu cherches à dialoguer, c'est pas pour passer ton message de marque uniquement mais pour faire émerger ce que les consommateurs ont à dire sur toi, alors il faut que tu sois ouvert à d'autres commentaires ».

Un « nouveau marketing » qui peut susciter des freins auprès d'autres praticiens

Ce marketing caractérisé par une conception singulière de la relation de l'entreprise au marché, ainsi que par des pratiques focalisées sur l'interaction et le dialogue avec les consommateurs, constitue pour certains interviewés une approche véritablement novatrice de la pratique marketing : certains managers expriment ainsi distinctement avoir pris conscience à un moment donné que leur conception et leur pratique professionnelle étaient en train d'évoluer (Christian, Laurent, Nicolas), Nicolas et Christian allant jusqu'à évoquer la notion de « paradigme ». Ce « nouveau marketing » n'est peut-être pas du goût de tous : tout en souhaitant voir cette approche être adoptée par d'autres services marketing au sein de leur entreprise, certains répondants évoquent clairement l'existence de freins auprès de certains de leurs collègues - des freins liés à l'évolution des missions des managers (Laurent), ou bien à la difficulté pour les *marketers* de faire évoluer leur état d'esprit vers une plus grande humilité et écoute (Nicolas). Comme l'exprime Christian, cette logique nouvelle implique en effet un rôle nouveau pour le *marketer*, appelé à se focaliser sur sa mission de relais du marché au sein de l'entreprise, plutôt que de se présenter comme l'expert détenant les réponses :

[Parlant de ses collègues d'autres filiales qui sont réticents] « *C'est être vraiment imbu de soi-même, c'est prendre les consommateurs pour des ... vraiment là on est dans les années 50 ! [...] Moi à la limite le marketer je ne suis qu'un relais des consommateurs auprès de la machine qui fabrique le produit, je ne suis qu'un porte-parole des consommateurs auprès de la machine du fabriquer le produit, moi au contraire je veux m'abreuver de ce que les consommateurs veulent bien avoir, et aller voir le directeur des opérations [...] A croire que c'est toi le marketer qui a toutes les réponses, tu n'aurais jamais pensé lancer un produit que le consommateur aurait voulu.* »

2.2.3 Un nouveau marketing qui intègre l'*upstream co-creation*

L'upstream co-creation comme levier de connaissance marché et de co-construction

L'ensemble des sept managers qui nous semblent représentatifs de la logique de *co-création de valeur* font par ailleurs état d'une pratique de l'*upstream co-creation* dans leur département marketing : pratique occasionnelle (Christian, Laurent, Nicolas, Olivier), ou fréquente (Gérard, Laurence, Marion), qui est opérée par des interactions directes, sans l'entremise de plateformes ou agences spécialisées. Contrairement aux interviewés inscrits dans l'*optique marketing* qui pratiquent accessoirement l'*upstream co-creation*, mais non la *downstream co-creation*, les managers situés dans la logique de *co-création de valeur* n'établissent spontanément aucune césure entre *downstream co-creation* (création de lien social dans la sphère de la consommation) et *upstream co-creation* (participation du consommateur à la conception des

offres). Ici en effet, il semble que les deux types de co-création servent principalement une seule et même finalité : rendre plus pertinente l'action des *marketers*. Nous savons déjà comment l'ensemble des interactions dans la sphère de la consommation, support de la *downstream co-creation*, sont vues pour ces managers comme le « carburant » d'une pratique marketing plus pertinente et plus réactive par la richesse d'*insights* recueillis : les initiatives d'*upstream co-creation* semblent jouer un rôle similaire, car elles visent avant tout à générer une meilleure connaissance des consommateurs. Hormis le cas spécifique d'Olivier, dont l'entreprise a mis en place un système de votes en ligne à partir des suggestions des consommateurs, les autres managers n'attendent pas des initiatives d'*upstream co-creation* de nouvelles idées « clef en main » : ils précisent ainsi qu'à la suite des initiatives d'*upstream co-creation*, les propositions des consommateurs ne sont jamais mises en œuvre au sens littéral, mais sont ré-interprétées par les managers qui conçoivent dans un second temps des offres plus pertinentes (Christian, Laurence, Laurent, Marion, Nicolas) ; parmi les plus engagés dans la démarche, Laurence évoque clairement un objectif de *co-construction*, mais évacue comme les autres répondants la possibilité de donner véritablement la main aux consommateurs sur la conception des offres.

Le participant reste avant tout un consommateur

Ne dissociant pas *upstream* et *downstream co-creation*, ces managers font état du même souci d'établir des relations mutuelles, plus équitables, et transparentes avec les consommateurs en amont ou en aval de l'acte d'achat. Dans les deux cas, le consommateur est en effet incarné par une seule et même figure, celle d'un individu autonome et réflexif, mais qui reste avant tout un consommateur, et ne devient en aucun cas un collaborateur potentiel de l'entreprise, comme sembler au contraire l'espérer certains managers ancrés dans l'*optique marketing* qui ont expérimenté l'*upstream co-creation* (Alain, Fabrice). De façon similaire à l'ensemble des autres managers interrogés, ces praticiens inscrits dans la logique de *co-création de valeur* ne considèrent ainsi pas le consommateur comme étant particulièrement créatif ou compétent dans la sphère du marketing : ils estiment simplement que certains consommateurs sont désireux de collaborer avec des marques ou pour des catégories produit qui les impliquent particulièrement. Laurent présente de façon claire ce rôle du consommateur, considéré comme un partenaire qui permet de stimuler l'action marketing, mais dont on n'attend pas qu'il agisse tel un professionnel :

[Parlant d'une plateforme dédiée à la conception d'offres qui sera prochainement mise en place au sein de la communauté de marque] « Cette approche-là elle a justement cette faculté de booster, de générer l'*insight* par l'expérience client, par l'expérience produit, et par aussi la richesse du

dialogue continu et de la communauté, pour pouvoir justement derrière pouvoir définir des insights et des axes de développement produit [...] C'est évident qu'on peut pas demander à un client d'inventer pour nous, on ne peut pas demander à un client d'être plus créatif que nous, même s'il en a la capacité. C'est pas correct d'imaginer qu'on puisse être en attente d'un client qu'il détienne la solution [...] Je pense que les clients ne sont pas à même, mais pas plus que nous d'ailleurs, d'apporter des solutions toutes faites, d'apporter un éclairage, ce ne sont pas des visionnaires [...] Ce qu'il faut c'est expliquer aux gens qu'à un moment donné ils n'ont pas toutes les connaissances techniques [...] Le client a clairement des limites qui lui appartiennent, il reste un client.»

2.2.4 Expliquer l'émergence de la nouvelle logique de *co-crédation de valeur*

Les freins importants envisagés par certains praticiens interrogés (Christian, Laurent, Nicolas) nous laissent entrevoir que l'adoption de ce « nouveau marketing », pourtant considéré comme incontournable par ses théoriciens, ne semble pas aller de soi dans le monde de l'entreprise. Face à cette question, nous avons cherché à comprendre comment et pourquoi une pensée et une pratique du marketing relevant de la logique de *co-crédation de valeur* a émergé dans les départements marketing dirigés par certains de nos interviewés. Comprendre l'émergence de ce « nouveau marketing » au sein de l'entreprise devrait être relativement aisé, car dans tous ces services marketing concernés (hormis celui d'Olivier), cette approche a été mise en place depuis quelques années seulement, et nos répondants ont été au cœur de l'évolution vers la *co-crédation de valeur*. Comme nous allons le voir, il n'a cependant pas été possible de recueillir beaucoup d'« explications » claires de la part de nos répondants sur les causes de cette mutation.

Des cheminements différents vers la co-crédation de valeur

Nous avons distingué deux chemins principaux et nettement distincts ayant fait évoluer les équipes marketing dirigées par nos répondants vers la « nouvelle logique » du marketing.

Adopter la *co-crédation de valeur* comme un marketing de l'ère connectée

Deux de nos interviewés (Christian, Nicolas) ont eu conscience de s'être mis de leur propre initiative en recherche d'une nouvelle approche marketing, et ceci sans calcul d'ordre utilitaire. Ces répondants affirment avoir fondé leur démarche sur la conviction nette d'un tournant social et technologique : Nicolas est convaincu que la société contemporaine exige une nouvelle pratique marketing ; Christian affirme quant à lui avoir eu une sorte de révélation à la suite d'une réunion réunissant plusieurs centaines de cadres de sa multinationale, dans laquelle la plupart des participants, quel que soit leur métier ou pays d'origine, a unanimement réclamé la

mise en place de relations plus ouvertes entre la marque et son marché. Pour Nicolas et Christian, le terme de *co-crédation* est d'ailleurs connu, car, à partir de cette première conviction qu'il fallait faire évoluer leur pratique, ils ont mené une quête active, à travers des articles, des ouvrages, ou des conférences managériales sur ce thème. L'apport de ces lectures semble avoir conforté leur conviction, car ces deux managers sont fermement convaincus que cette nouvelle logique est la « bonne » manière de penser et pratiquer le marketing au 21^e siècle, comme l'exprime Nicolas, déplorant qu'un autre département marketing de sa multinationale n'adhère pas à la nouvelle perspective :

« Je pense que c'est malheureux, ils font fausse route, les sociétés de demain vont vraiment être plus proches de leurs consommateurs, les voir différemment, on se connecte aujourd'hui à nos consommateurs, c'est incontournable. »

Basculer progressivement vers la co-crédation par le biais d'un processus émergent et collectif :

Dans la plupart des entreprises de notre échantillon qui nous semblent inscrites dans la perspective de la *co-crédation de valeur* (5 sur 7), ce marketing en relation permanente avec les consommateurs semble avoir été mis en place non par la recherche d'une pratique plus en phase avec la société, mais par un processus interne que l'on peut qualifier d'émergent - via des initiatives mises en œuvre en réponse aux fans de la marque et qui se sont amplifiées au fil du temps (Gérard, Olivier), ou bien à travers l'évolution de méthodes marketing qui ont ensuite amené les praticiens à systématiser l'interaction directe avec les consommateurs (Laurence, Marion). Lorsqu'il y a, comme ici, un glissement progressif à travers la pratique, les managers interviewés n'ont pas théorisé leur conception du marketing, ils ignorent tout des écrits sur la co-crédation, et ils n'utilisent d'ailleurs jamais ce terme : ils sont conscients que leurs équipes ont fait évoluer leur approche et travaillent avec des méthodes différentes de celles de leurs collègues, ou de celles qu'elles utilisaient par le passé. Cependant ils ne « jugent » pas leur pratique meilleure, et se limitent à affirmer comme nous l'avons vu, qu'ils ne pourraient plus travailler sans ces interactions avec les consommateurs.

Peu d'explications objectives quant aux raisons de cette évolution :

En dehors du cas de Christian et Nicolas, assumant leur quête d'un « nouveau marketing », les cinq autres interviewés nous donnent peu d'indications quant à leurs motivations. La quête de performance ne semble pas nécessairement être à l'origine de leur démarche : en effet, leur discours laisse entrevoir que la conviction, selon laquelle cette « nouvelle logique » favorise une performance renforcée, s'est forgée a posteriori, une fois adoptée cette nouvelle approche du marketing.

La faiblesse des facteurs explicatifs sur le plan du calcul rationnel, tout comme l'influence limitée de facteurs d'ordre macro-social, qui affectent uniquement les entreprises de Christian et Nicolas, nous ont incités à investiguer le rôle possible de facteurs implicites et propres à chaque organisation. Comme nous allons le voir, nos données ont fait émerger l'influence de facteurs liés à la culture et au jeu de pouvoir au sein de l'organisation, des facteurs qui semblent distinguer nettement les équipes marketing ayant adopté le « nouveau marketing ».

Des optiques du marketing encadrées dans la culture d'entreprise

Les thèmes illustrant le concept de *culture organisationnelle* (état d'esprit, valeurs, comportements valorisés, mode d'organisation privilégié) nous paraissent constituer un facteur hautement discriminant entre chacune des trois optiques du marketing que nous avons discernées dans nos données. Les managers qui dirigent des départements marketing caractérisés par l'*optique du produit*, qui fondent la décision sur le jugement et l'expérience des salariés, et tendent à limiter l'ensemble des collaborations, travaillent dans des entreprises qui ont une culture à la fois assez pragmatique, et fermée vis-à-vis du monde extérieur ; ces managers évoquent tous l'esprit familial de leur entreprise, qui apparaît soit comme une famille dirigée par un père un peu autoritaire (Nathalie), soit comme une famille plus démocratique, caractérisée par une emphase sur l'humain et sur la confiance mutuelle (Dominique, Yves). Les répondants situés dans l'*optique marketing* agissent au contraire dans des entreprises nettement plus ouvertes sur l'extérieur, comme en attestent leurs nombreuses collaborations avec des professionnels (consultants, agences de design, agences de communication), et leur investissement dans des syndicats professionnels pour certains (Karine, Fabrice). Bien qu'ouverte sur l'extérieur, cette culture paraît en même temps rigide, Delphine se plaint ainsi de multiples procédures qui ralentissent l'action marketing, Karine et Fabrice évoquent des lourdeurs qu'ils imputent à la dimension industrielle de leur activité. Enfin, comme le laissent nettement transparaître les verbatims de ces répondants, la culture de leur entreprise est caractérisée par une forte emphase sur la performance au sens d'une performance mesurable.

Quant aux managers ayant endossé la logique de la *co-crédation de valeur*, ils semblent travailler dans une culture nettement distincte des deux premiers groupes d'entreprise. Tous les répondants dirigeant des départements marketing « co-crédateurs » insistent sur la souplesse et l'agilité de leur entreprise, ainsi que sur la force des valeurs entrepreneuriales et de prise d'initiative des individus, qui sont perçus comme les leviers de *création de valeur* pour l'entreprise. Collaborant depuis quelques années au sein d'une multinationale des cosmétiques,

Marion a été étonnée de constater la faiblesse de procédures et la dynamique entrepreneuriale de son entreprise, qu'elle pensait impossible pour une entreprise de cette envergure. Dans l'entreprise de Gérard, les différentes équipes n'ont pas nécessairement de fonction définie strictement, elles sont organisées dans l'espace physique « *par grande table de travail* » autour des missions communes qui évoluent au fil des projets. Distinguant nettement la culture de la filiale dans laquelle elle opère de celle du reste de sa multinationale, Laurence explique comment cette filiale a développé un état d'esprit singulier, visant à être en permanence plus proche du consommateur et plus réactive :

« Et après je pense qu'il y a une dimension supplémentaire dans [nom de sa filiale] c'est la dimension réactivité, vitesse, et la fameuse agilité qu'on nomme assez facilement chez B. [nom du groupe], et bien elle est vraiment très présente dans [nom de sa filiale], car on est sur des marchés tellement liés aux conditions météo, que du jour au lendemain tout bascule, du jour au lendemain il faut qu'on soit capables de trouver de la matière, de se ré-organiser. [...] Ce groupe a une structure traditionnelle on va dire, et bien nous on a cassé ce modèle [...] On le fait parce que justement on est là pour le coup sur un marché qui est complètement drivé par les consos, et qu'on a besoin d'être au plus près des consommateurs et pour développer les produits qui correspondent à leurs attentes. »

Dans ces entreprises qui valorisent l'agilité face aux mutations permanentes de l'environnement, l'ouverture est systématiquement considérée comme une valeur essentielle. Dans certains cas (Christian, Laurence, Nicolas), cette valeur d'ouverture est associée à une appétence pour la nouveauté et la prise de risque, une audace qui en « vaut le coup » si l'on estime qu'il y a une opportunité à saisir rapidement, comme l'exprime Christian :

« Ici on est plus entrepreneur, on est prêts à prendre des risques, on a droit à l'erreur ... C'est empreint de simplicité, on n'a pas de prétention, c'est peut-être pour ça qu'on est pragmatiques dans notre approche de marque, valeurs de simplicité, droit à l'erreur, courage, on y va ; on est analytiques, mais pas nécessairement pour comprendre en profondeur les choses, mais plutôt pour voir si on peut tirer un bénéfice rapidement [...] On est très très ouverts, par exemple on a un contact avec F [groupe concurrent] pour faire des produits sur la marque A. ; je suis très ouvert à faire du co-branding, pour des produits là où l'on n'est pas habituellement ».

Le rôle possible de l'influence du département marketing au sein de l'entreprise

Un autre élément qui semble nettement discriminer les entreprises dont le marketing est ancré dans la logique de la *co-crédation de valeur* est celui de l'influence du département marketing. Il est difficile d'évaluer l'influence réelle d'acteurs à travers des interviews, cependant un certain nombre d'éléments saillants dans les verbatims nous laissent penser que les dirigeants de services marketing ayant endossé ce « nouveau marketing » ressentent plus de difficulté à imposer le point de vue de leur département au sein de l'organisation.

Parmi nos interviewés inscrits dans l'*optique marketing*, ou bien dans l'*optique du produit*, aucun ne laisse déceler le moindre doute sur l'influence du département qu'ils dirigent, certains comme Karine allant jusqu'à évoquer que les *marketers* se perçoivent eux-mêmes comme assez « *hégémoniques* » dans l'entreprise. Cette absence de doute déclaré transparaît en filigrane à travers le discours de ces managers : dans l'*optique du produit*, où le produit est véritablement central pour l'entreprise, les répondants se considèrent en effet comme les managers qui modèlent celui-ci ; dans l'*optique marketing*, où le consommateur constitue le levier principal de création de valeur pour l'entreprise, les interviewés se représentent comme ceux qui transforment les acheteurs potentiels en valeur économique. Au contraire des interviewés précédents, le discours de certains dirigeants inscrits dans la logique de la *co-crédation de valeur* (Christian, Gérard, Laurence, Marion) permet de déceler en filigrane une moindre influence des *marketers* dans l'entreprise. Comment croire à la capacité des *marketers* à imposer leur vision quand on estime, comme Laurence, que finalement les responsables R&D ont une connaissance du marché qui n'est pas moins valable que celle des professionnels du marketing ? Comment penser que le département marketing peut influencer réellement la prise de décision des dirigeants quand on avoue, comme Marion, que les lancements sont décidés par le président du groupe, selon une logique qui va souvent à l'encontre des enseignements des études marketing ? Comment promouvoir l'influence des *marketers* quand on pense, comme Gérard, que le terme de marketing a une connotation négative, et qu'il est préférable de scinder l'activité marketing en deux équipes distinctes « produits » et « communication », afin de ne pas donner trop d'emphase sur le marketing ? Christian évoque ouvertement une problématique d'influence du marketing, considéré comme une activité opérationnelle au service de la vente :

« Tu peux imaginer le cafouillis total de gens qui ne savent pas quel est le rôle du marketing, pour eux le rôle du marketing c'est faire une brochure promotionnelle ; alors là tout le monde me demande des échantillons de ton innovation technologique je vais aller montrer ça à mon client ; et avant d'aller voir les clients les vendeurs viennent nous voir et disent « tiens tu ne peux pas me faire une petite photo, une petite feuille jolie à montrer » ... L'influence de ça va jusqu'au grand patron, à qui il faut expliquer que c'est pas comme ça que ça fonctionne quand on a une innovation de rupture, c'est pas moi je fais des pois et je vais raconter à mes clients, « moi je pousse des pois en magasin » [...] Dans une entreprise comme la nôtre il y a un grand mouvement d'éducation, il faut faire du lobbying en fait [...] Quand il faut présenter un plan de lancement marketing, mon premier client ce n'est pas mes clients, c'est mes collègues aux ventes, c'est de séduire mes collègues aux ventes sur la stratégie marketing derrière la construction de la demande».

Face à ce manque d'influence déclaré pour Christian, ou qui apparaît en creux dans le discours de Gérard, Marion, ou Laurence, le partenariat noué avec les consommateurs pourrait être une façon de suppléer aux faiblesses du marketing au sein de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit

de « revendre » les projets : sans faire explicitement le lien avec l'évolution de leur pratique, Christian et Marion affirment ainsi clairement comment la participation des consommateurs leur sert d'argument afin d'obtenir l'assentiment des autres fonctions de l'entreprise, Christian allant jusqu'à évoquer « *la force de la communauté que tu as derrière toi* ».

Tableau 8. Principales catégories & dimensions émergent des données

	LOGIQUE DE LA CO-CREATION DE VALEUR						OPTIQUE DU PRODUIT			OPTIQUE MARKETING				
	Laurent	Olivier	Gérard	Christian	Nicolas	Laurence	Marion	Dominique	Yves	Nathalie	Delphine	Fabrice	Karine	Alain
CONCEPTION DU MARKETING														
Emphase sur l'usage, l'expérience client	X	X	X	X	X	X	X	X			X			X
Valeur intrinsèque des relations aux clients	X	X	X	X	X	X	X							
Client comme individu singulier, relation mutuelle entreprise / client	X	X	X	X	X	X			X					
Rééquilibrage, juste retour envers le client	X	X				X								
Consumer centricity, le marketing comme écoute du client	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
Le marketing comme influence envers le client											X	X	X	X
Le marketing créateur de valeur économique pour l'entreprise											X	X	X	X
Emphase sur le produit, créativité des managers			X					X	X	X				
PRATIQUES MARKETING														
Dialogue, Transparence	X	X	X	X	X	X					X			
Downstream co-creation - Interactions en ligne	X	X	X	X	X	X		X		X	X			
Downstream co-creation - Interactions directes en réel		X	X		X	X			X					
Upstream co-creation en direct (en ligne ou en réel)	X	X	X	X	X	X								
Upstream co-creation via intermédiaires											X			X
Outils du marketing management (segmentation, positionnement, marketing mix)								X	X	X	X	X	X	X
Emphase sur les études de marché											X	X	X	X
Emphase sur l'Expérimentation (outils, innovation...)		X	X	X	X	X								
FACTEURS ORGANISATIONNELS														
Culture ouverte	X	nsp	X	X	X	X	X			nsp	X	X	X	X
Culture flexible		nsp	X	X	X	X	X							
Influence du service marketing		nsp						X	X	X	X	X	X	X
↑ CATEGORIES ↑	← DIMENSIONS →													

2.3 Discussion

Sur le plan théorique, les résultats de notre étude auprès de 14 managers, certains dirigeant des départements marketing relevant de la logique de *co-crédation de valeur*, d'autres étant au contraire ancrés dans des optiques distinctes, apportent des contributions aux deux champs de recherches que nous avons analysés précédemment :

- littérature sur théorie et la pratique marketing (Chapitre I)
- littérature sur la *co-crédation de valeur* (Chapitre II).

Nous allons dans un premier temps discuter de ces contributions théoriques, puis nous développerons des propositions de recherche, propositions focalisées sur l'objectif principal que nous avons alloué à notre recherche : investiguer les antécédents et conséquences de la *co-crédation de valeur* mise en œuvre au sein des entreprises.

2.3.1 Une « nouvelle logique » existante, mais qui n'est pas encore dominante

Des anciennes optiques toujours vigoureuses

En dévoilant la permanence de l'*optique du produit* dans certaines entreprises, nos résultats vont à l'encontre de la vision héritée des années 1960 d'une progression inexorable du marketing, selon laquelle l'*optique marketing* issue du *marketing concept* était censée supplanter les autres optiques (Keith, 1960). De la même façon, nos résultats contredisent les pronostics de certains théoriciens de la *co-crédation de valeur*, affirmant que la nouvelle *logique dominante* allait s'imposer de manière uniforme (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Vargo & Lusch, 2004).

A l'encontre de la vision d'un « nouveau marketing » triomphant, une partie de nos interviewés incarne au contraire un marketing plus traditionnel, focalisé sur une politique d'offre ou bien sur le recueil des besoins du consommateur, caractérisé par le recours à des outils éprouvés, et maintenant les *marketers* dans leur rôle historique d'experts éloignés du marché (Chapitre I, 2.5). La persistance de ces « anciennes » optiques du marketing confirme que la sphère des praticiens est caractérisée par la pluralité, comme l'affirment de longue date certains auteurs (Benton, 1987 ; Brownlie & Saren, 1997 ; Cochoy, 1999), et comme l'a également suggéré une étude sur les pratiques marketing (Coviello et al., 2002). Cette diversité est également reconnue par un des théoriciens de la *co-crédation de valeur* : Grönroos estime ainsi que les managers sont les mieux à même de déterminer l'approche marketing adaptée à leur situation, et d'épouser ou

non la nouvelle logique de *co-crédation de valeur* (Grönroos, 2006). Dans cette réalité plurielle du marketing, les « anciennes » optiques, *optique marketing* et *optique du produit*, paraissent par ailleurs loin d'être affaiblies au sein des entreprises où elles règnent : non seulement elles caractérisent des départements marketing qui semblent assez puissants dans l'organisation, - une influence qui ne confirme pas la vision du déclin de la fonction marketing (Chapitre I, 2.3) - mais encore elles ne semblent pas être mises en cause par ceux qui les pratiquent. Ces optiques nous semblent particulièrement vivaces en tant que philosophies du marketing, car elles accueillent des méthodes issues d'autres optiques (initiatives d'*upstream co-creation*, interactions en ligne) sans que ces méthodes ne remettent en question la conception singulière des relations entre l'entreprise et le marché. Dans le cas de l'*optique du produit*, ce sont jusqu'aux études de marché, emblématiques de l'*optique marketing*, qui sont détournées comme outil de revente des projets marketing, selon une forme de « découplage » (Meyer & Rowan, 1977) entre une méthode mise en place pour complaire à l'environnement et une pensée marketing inchangée.

Un marketing reflétant la théorisation de la co-crédation de valeur

Les verbatims des sept managers que nous avons caractérisés comme relevant de la *co-crédation de valeur* nous semblent refléter assez fidèlement la pensée des théoriciens de la nouvelle *logique dominante* que nous avons présentée précédemment (Chapitre II) - même si la plupart des répondants ignorent tout de ces écrits.

A travers leur immersion dans un dialogue avec leurs consommateurs, les départements marketing dirigés par nos sept répondants conçoivent le marketing dans un rapprochement incessant entre firmes et marché, tel que dessiné par de nombreux auteurs du registre de la *co-crédation*, et annoncé clairement dès 2000 par Prahalad & Ramaswamy. En considérant le consommateur comme le partenaire d'une relation mutuelle, un partenaire motivé par des facteurs qui lui sont propres, et qui décide librement d'entrer en relation avec les marques, ces managers reconnaissent aux consommateurs une *agentivité* maximale, en phase avec la vision du consommateur comme étant celui qui décide toujours en dernier ressort (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), car il est le seul vrai créateur de valeur (Grönroos, 2008). Si aucun de nos répondants ne connaît le terme de *valeur d'usage*, leur souci constant de mieux appréhender le vécu, les expériences et usages de leurs consommateurs reflète une conception de la valeur qui est évidemment caractéristique de ce que nous avons nommé précédemment la *downstream co-creation* (Chapitre II, 1.1) : pour ces managers, tout se passe en quelque sorte dans la sphère de

la consommation, et non dans les murs de l'entreprise. Enfin, par leur souci constant des expériences vécues par les consommateurs, mais également par la valeur qu'ils accordent aux relations nouées entre consommateurs et managers, ces praticiens nous semblent privilégier une conception immatérielle de la valeur, une conception dont nous avons vu qu'elle est au cœur des théories de la *co-crédation de valeur* (Chapitre II, 2.1 à 2.3).

La proximité de nos interviewés avec la logique de *co-crédation de valeur* est également nette sur le plan des pratiques, des pratiques qui n'avaient pourtant été qu'esquissées par des auteurs ne disposant le plus souvent pas de terrains d'investigation (Chapitre II, section 3). Sans aller jusqu'à illustrer la vision de managers qui « *assistent la création de valeur* » de leurs consommateurs (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), nos résultats laissent apparaître une conception empreinte d'humilité du rôle des *marketers* : les praticiens se font le relais des consommateurs au sein de l'entreprise, renonçant au contrôle exclusif du marketing comme l'avaient dessiné Firat & Venkatesh (2006) ou encore Ramaswamy & Ozcan (2013) ; ils cherchent à cultiver la réciprocité et la transparence, en phase avec la vision esquissée par Prahalad & Ramaswamy dès 2000. De façon similaire à ce qu'avaient annoncé Vargo & Lusch (2014), les départements marketing ancrés dans la nouvelle *logique dominante* tendent par ailleurs à privilégier des approches *émérgentes* et recourent à l'expérimentation, tout en délaissant de façon croissante les études de marché.

Il est enfin à noter que les interactions entre représentants de l'entreprise et consommateurs, si elles représentent de la valeur aux yeux des managers, ne semblent pas jouer un rôle aussi essentiel dans notre terrain que ne le laisseraient envisager certains théoriciens de la *co-crédation de valeur*. Alors que Grönroos (2008) et Ramaswamy & Ozcan (2013) conseillent aux praticiens de créer systématiquement des opportunités d'interaction humaine, nos managers estiment que tous les individus ne sont pas nécessairement désireux d'entrer en relation, et ils ne cherchent pas à engager tous leurs consommateurs : plutôt qu'un marketing fondé sur l'interaction, la pratique marketing dans notre échantillon s'inscrit plutôt dans la perspective d'un « *processus économique et social* », tel que conçu par Vargo & Lusch (2004).

Grâce à ces résultats, nous sommes en mesure de proposer une réponse à notre première question de recherche (QR1), qui s'interrogeait sur l'existence d'une pensée et d'une pratique du marketing relevant de la *co-crédation de valeur*. Parce que la *co-crédation de valeur* nous semble avoir effectivement émergé au sein des entreprises, mais qu'elle nous paraît cohabiter avec d'autres optiques du marketing (*optique du produit, optique marketing*), nous établissons la proposition suivante :

Proposition 1 :

Une pensée et une pratique du marketing inscrites dans la perspective de la *co-crédation de valeur* existent au sein de certaines entreprises, mais elles n'ont pas supplanté les autres optiques du marketing.

2.3.2. Différentes pratiques de l'*upstream co-crédation* en fonction de différentes optiques

L'upstream co-crédation dans une optique marketing inchangée

Dans notre terrain d'étude, certains départements marketing ancrés dans l'*optique marketing* tels ceux dirigés par Alain & Fabrice, peuvent être amenés à mettre en place ponctuellement des initiatives d'*upstream co-crédation*. Toutefois, comme nous l'avons déjà évoqué dans la partie « résultats », ces pratiques n'induisent pas d'évolution dans la relation de ces entreprises à leur marché : mise en place par des intermédiaires et prenant la forme de compétitions, l'*upstream co-crédation* telle que pratiquée ici ne permet en effet pas aux participants de dialoguer en toute transparence avec la marque, ni même de collaborer véritablement avec des managers qu'ils ne rencontreront jamais. Visant avant tout à produire des ressources au bénéfice de l'entreprise (promotion de la marque, créativité extérieure), cette forme d'*upstream co-crédation* peut effectivement être considérée comme une tentative de « mise au travail » à temps partiel des consommateurs, et illustre la vision que nous avons développée dans notre analyse de la littérature, celle d'une « co-crédation pour les autres » (Chapitre II, 1.4). A l'encontre de la vision de Ramaswamy & Ozcan (2018b.), pour qui la fin du statut singulier alloué au consommateur va de pair avec la pleine adhésion à la *co-crédation de valeur*, ici l'effacement de la distinction entre les rôles de consommateur et de producteur ne signifie pas une évolution de l'entreprise vers la logique de *co-crédation de valeur*.

L'upstream co-crédation mise en œuvre dans l'esprit de la co-crédation de valeur

Au contraire des précédentes, d'autres pratiques d'*upstream co-crédation* nous permettent d'envisager une possible compatibilité de ces initiatives avec la *co-crédation de valeur* : dans notre terrain, les départements marketing inscrits dans la logique de *co-crédation de valeur* sont en effet caractérisés par un usage extensif de l'*upstream co-crédation*, mais celui-ci est mis en œuvre dans un état d'esprit totalement différent. Alors que les managers inscrits dans l'*optique marketing* semblaient espérer un résultat directement exploitable des participants, ici l'*upstream co-crédation* est plus considérée comme le moyen de recueillir des informations du

marché, ou l'opportunité de faire participer certains consommateurs particulièrement impliqués. Loin de considérer le consommateur comme une forme de *collaborateur*, les départements marketing inscrits dans la logique de *co-crédation de valeur* nous semblent pratiquer l'*upstream co-crédation* en considérant les participants avant tout comme des consommateurs : ceux-ci agissent au bénéfice de leur propre *valeur d'usage*, car ils participent comme des utilisateurs de la catégorie produit, au même titre qu'ils pourraient répondre à une étude de marché classique, et d'ailleurs il n'y a pas de contrepartie financière à une participation qui ne semble pas relever d'une forme de travail. En visant à plus de *valeur d'usage*, la relation créée entre la firme et les participants peut être ici considérée comme une relation équitable, qui maintient le consommateur dans le statut de principal bénéficiaire de la valeur créée – ce statut de principal bénéficiaire étant par ailleurs au cœur de la pensée de la *co-crédation de valeur* selon Vargo & Lusch & Grönroos (Chapitre II, 2.1 et 2.2). Ainsi, contrairement à ce que nous avons observé dans notre analyse de la littérature (Chapitre II, 1.4), le consommateur de l'*upstream co-crédation* n'est pas nécessairement le remplaçant « low cost » d'un créatif ou d'un mannequin.

Lorsqu'elle est pratiquée dans le souci de relations équitables avec des consommateurs désireux de partager leurs expériences, **lorsqu'elle est mise en œuvre au bénéfice conjoint de l'entreprise et des participants, l'*upstream co-crédation* peut être en totale cohérence avec la logique de *co-crédation de valeur*** – accédant la vision de Vargo & Lusch, selon qui l'*upstream co-crédation* s'insère sous certaines conditions dans la *co-crédation de valeur* (Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo, 2008). Ces enseignements répondent à notre troisième question de recherche, qui s'interrogeait sur la possible compatibilité entre *upstream co-crédation* et *co-crédation de valeur*, et nous permettent d'établir la proposition suivante :

Proposition 2 :

L'*upstream co-crédation* peut s'insérer dans la logique de *co-crédation de valeur* lorsqu'elle est mise en œuvre dans le respect de relations équitables visant la création de plus de *valeur d'usage* pour les participants.

2.3.3 La co-crédation de valeur : un marketing véritablement orienté consommateurs

L'optique marketing : un marketing à la fois customer et company centric

Nos résultats concernant les répondants inscrits dans l'*optique marketing* nous amènent à proposer une représentation plus nuancée de cette optique par-rapport à ce qui est suggéré par de nombreux écrits du *marketing concept* et de l'*orientation marché*. Si certains théoriciens du *marketing concept* des années 1960 mettent l'emphase exclusive sur la *satisfaction* du consommateur (Levitt, 1960 ; Levy & Zaltman, 1975), sur l'existence d'une demande pré-existante que le manager doit absolument « épouser » (Kotler & Levy, 1971), nous avons vu que nos interviewés des années 2010 focalisent leur discours sur la nécessité de séduire et de retenir des consommateurs perçus comme évanescents. Si les défenseurs de l'*orientation marché* incitent les entreprises à se préoccuper prioritairement des seules attentes du marché (Jaworski & Kohli, 1993), afin de « *délivrer une valeur supérieure durable* » pour leurs consommateurs (Narver & Slater, 1990), nous savons qu'une partie seulement de nos interviewés met spontanément en avant sa préoccupation quant à l'*utilité* de leurs marques pour leurs consommateurs : l'ensemble des discours est au contraire focalisé sur l'enjeu de *création de valeur* économique pour l'entreprise. Les entreprises de notre échantillon ont de fait une pratique marketing orientée sur le consommateur, car elles se focalisent sur le recueil des besoins du marché par le biais de nombreuses études, mais elles semblent très éloignées des excès de la *customer centricity* dénoncés dans les années 1990, où certains auteurs allèrent jusqu'à considérer que les entreprises étaient devenues « *prisonnières de leurs clients* » (Day, 1999).

Tout en fondant leur approche marketing sur la connaissance du consommateur, les managers de notre échantillon situés dans l'*optique marketing* cherchent à assumer le rôle historique de la fonction marketing, qui vise à gérer activement le marché (Nonaka & Nikosia, 1979) et à construire des actifs pour l'entreprise (Homburg et al, 2015). A travers cette double action d'écoute et d'influence, ces praticiens illustrent la *dualité* de l'action marketing qui avait été conceptualisée aux prémices du *marketing concept* par certains auteurs (Borch, 1957, Bartels, 1965), et dont nous avons vu qu'elle favorise une performance renforcée (Chapitre I, 2.2). Nos résultats apportent ainsi un éclairage nouveau à la vision des théoriciens de la *co-crédation de valeur*, affirmant que le *marketing concept* proclamé masquerait en réalité une pratique « *company centric* » (Prahalad & Ramaswamy, 2000) ou bien une logique foncièrement « *goods-dominant* » (Vargo & Lusch, 2004) : dans notre terrain d'études, l'*optique marketing* est effectivement fondée sur le recueil des besoins consommateurs, mais cette optique est à la

fois *customer* et *company centric*. Dans ce marketing dont la dualité est assumée, la faible *agentivité* du client en marketing, dont nous avons vu qu'elle a été critiquée de façon constante depuis les années 1970 (Chapitre I, 1.5), et qui entraîne la perception d'une fragilité conceptuelle de notre discipline (Bagozzi, 2009), n'est jamais mise en question : ici le marketing ne vise en aucun cas à se draper dans les habits d'une démocratie, le client est définitivement central en tant que sujet d'observation mais non comme sujet actif (Fellsson, 2011).

La co-crédation de valeur : un marketing intrinsèquement orienté consommateur

Les managers dirigeant des départements marketing relevant de la logique de *co-crédation de valeur* ne mettent pas en œuvre ce « nouveau marketing » de façon totalement désintéressée : ainsi nous avons vu que l'efficacité de l'action marketing, censée être renforcée par l'immersion profonde des managers dans la sphère de la consommation, est invoquée unanimement par les répondants. Ces managers nous semblent cependant plus que les autres interviewés viser à un rééquilibrage entre création de *valeur d'usage* pour le consommateur et *création de valeur économique* pour l'entreprise. Nous avons vu ainsi que certains de nos répondants expriment ouvertement leur recherche d'une forme de « juste retour » de l'entreprise envers le consommateur, ou bien favorisent une prise de pouvoir grandissante de celui-ci : pour ces répondants, le consommateur joue un rôle actif s'il le souhaite, mais il doit toujours rester le principal bénéficiaire de l'action marketing. Plutôt que d'inciter à l'achat comme dans les initiatives usuelles de CRM, ou de chercher à sous-traiter des tâches marketing comme le font certains managers inscrits dans l'*optique marketing* et qui pratiquent occasionnellement l'*upstream co-creation*, ici les relations mises en place par les managers visent ici avant tout à approfondir toujours plus la connaissance du marché - une connaissance qui semble pourtant pré-exister dans l'entreprise.

Plus que les praticiens ancrés dans l'*optique marketing*, qui pratiquent un marketing à la fois centré sur le marché et sur l'entreprise, les départements marketing inscrits dans la logique de *co-crédation de valeur* nous semblent mettre en œuvre véritablement les préceptes de l'*orientation marché*, qui incitent les entreprises à prioriser les activités permettant de capturer l'information du marché, se connecter avec les consommateurs et créer des relations durables avec ceux-ci, dans une perspective principalement *outside-in* (Day, 1994). Dans notre terrain d'études, la *co-crédation de valeur* nous paraît ainsi mise en œuvre par des entreprises qui mettent une emphase singulière sur l'*orientation marché*, et qui en viennent à faire émerger une

nouvelle approche marketing afin d'encore mieux appréhender leur marché au bénéfice conjoint du consommateur et de l'entreprise. Ces résultats font écho aux appels de Seth, Sisodia & Sharma en 2000, selon qui un marketing véritablement orienté sur les consommateurs implique de mettre en œuvre ce qu'ils nomment un « *marketing de co-crédation* ». Un appel repris à leur compte par Vargo & Lusch, mais également Grönroos (Grönroos & Ravald, 2011), qui inscrivent la *co-crédation de valeur* dans le sillage du *marketing concept* et l'*orientation marché* (Grönroos & Ravald, 2011 ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008 ; Vargo & Lusch, 2004, 2006).

En identifiant le possible rôle de l'*orientation marché* comme antécédent de la *co-crédation de valeur*, ces résultats nous permettent de commencer à répondre à notre seconde question de recherche (QR2), qui visait à investiguer les facteurs influençant l'émergence de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises : **alors que les théoriciens de la nouvelle logique dominante ont invoqué principalement le rôle de facteurs intervenant à un niveau macro, liés aux évolutions sociales et technologiques, notre étude dessine l'influence de facteurs propres à chaque entreprise.** A la suite de ces enseignements, nous suggérons la proposition suivante:

Proposition 3 :

La *co-crédation de valeur* est favorisée par des facteurs internes, propres à chaque entreprise, et elle est notamment susceptible d'émerger dans des entreprises orientées marché.

2.3.4 La co-crédation de valeur enchâssée dans la culture organisationnelle

En mettant en lumière les correspondances possibles entre chaque optique du marketing (*optique du produit*, *optique marketing*, logique de *co-crédation de valeur*) et un profil distinct de *culture organisationnelle*, nos résultats apportent une contribution nouvelle à la compréhension de la pratique marketing au sein des entreprises : à notre connaissance ces relations ont été peu investiguées à ce jour, alors même que certains auteurs appelaient il y a plusieurs décennies à la prise en compte de « *la centralité de la culture organisationnelle dans les sujets de marketing management* » (Deshpandé & Webster, 1989). Nos résultats montrent comment chaque optique, plutôt que d'être influencée par des pratiques parfois adoptées en façade – *upstream co-creation* pour certains managers inscrits dans l'*optique marketing*, études de marché pour d'autres caractérisés par l'*optique du produit* - repose avant tout sur une conception singulière de la relation entre l'entreprise et le marché, une forme de « philosophie

marketing » propre à l'entreprise : il n'est finalement pas étonnant que la *culture organisationnelle*, fondée sur « *un entrelacement de valeurs, croyances, symboles partagés au sein de l'entreprise* » (Barney 1986), exerce une influence sur cette « philosophie » marketing propre à chaque organisation.

Dans le champ de recherche sur la *co-crédation de valeur*, le thème de la *culture organisationnelle* a été évoqué par certains auteurs, qui associent *co-crédation de valeur* à une emphase de l'organisation sur la flexibilité et l'agilité (Lusch & Nambisan, 2015 ; Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013) : cependant, comme nous l'avons vu précédemment (Chapitre II, 3.4), ces auteurs considèrent la *culture organisationnelle* comme consécutive à la mise en œuvre de la *co-crédation de valeur* au sein de l'entreprise – ce qui est cohérent avec leur vision d'une nouvelle *logique dominante* s'imposant de l'extérieur aux entreprises, sous l'effet de facteurs sociaux et technologiques. Au contraire, nos résultats d'étude nous mènent à conclure que, **dans la perspective d'une pluralité des optiques du marketing, ce serait plutôt la *culture organisationnelle* existant au préalable au sein de l'entreprise, qui favorise l'émergence de la « nouvelle logique » du marketing.**

Ces enseignements quant au rôle de la *culture organisationnelle* comme antécédent de la *co-crédation de valeur* viennent compléter la réponse à notre seconde question de recherche (QR2) que nous avons esquissée précédemment : la *co-crédation de valeur* est possiblement favorisée par des facteurs propres à chaque entreprise, dans le cas présent par une *culture organisationnelle* flexible et ouverte. Nous émettons par conséquent la proposition suivante :

Proposition 4 :

Parmi les facteurs internes de l'entreprise, la *culture organisationnelle* régnant au préalable dans l'entreprise, et en particulier une culture flexible et ouverte, est susceptible de favoriser l'émergence de la *co-crédation de valeur*.

2.3.5 Un nouveau marketing pour des départements marketing en quête d'influence

Si certains théoriciens de la *co-crédation de valeur* nous ont permis de pronostiquer un affaiblissement possible du département marketing, en prédisant l'essaimage de l'activité marketing dans l'ensemble de l'organisation sous l'effet de la nouvelle *logique dominante* (Grönroos & Gummerus, 2014 ; Vargo & Lusch, 2014), nos résultats ne permettent pas de confirmer cette vision : il n'est pas prévu à notre connaissance de césure au sein des départements marketing de notre échantillon, encore moins de mettre fin à l'existence de ceux-

ci ; au contraire, parce que dans les entreprises de notre échantillon les relations développées avec les consommateurs sont mises en œuvre par les managers marketing, **il n’y a pas lieu de parler d’une culture généralisée de co-crédation, mais au contraire d’une fonction marketing qui tend à s’imposer comme la fonction spécialiste du marketing de *co-crédation de valeur* dans l’entreprise.**

Dans nos données, non seulement le département marketing est la cheville ouvrière de la *co-crédation de valeur* mise en pratique, mais il nous semble qu’il puisse utiliser ce « nouveau marketing » comme moyen de renforcer son influence : alors que les départements marketing « puissants » au sein de leur entreprise ne semblent pas enclins à changer d’optique, ce sont les équipes marketing dont l’influence paraît insuffisante aux yeux de leurs dirigeants qui tendent à adopter la « nouvelle logique », certains de nos répondants semblant espérer sortir renforcés de cette alliance nouvelle avec la masse des consommateurs. Ces résultats nous permettent de dessiner une dernière réponse à notre seconde question de recherche (QR2), focalisée sur l’identification de facteurs antécédents à la *co-crédation de valeur*. Ils nous suggèrent ainsi la proposition de recherche suivante :

Proposition 5 :

Parmi les facteurs internes de l’entreprise, les jeux de pouvoir de l’organisation pourraient jouer un rôle, et la *co-crédation de valeur* est susceptible d’émerger dans des départements marketing en quête d’influence.

2.3.6 Une question toujours en suspens : l’influence sur les résultats

Une étude qualitative ne peut se donner pour ambition d’évaluer réellement l’impact d’une pratique sur les résultats, mais elle nous permet, ce qui est le cas ici, d’observer l’importance de l’enjeu de performance pour les répondants. Si cet enjeu paraît particulièrement saillant pour les répondants inscrits dans l’*optique marketing*, expliquant sans doute leur pratique d’un marketing centré à la fois sur le consommateur et sur les enjeux de l’entreprise, il est également présent pour les managers qui nous semblent relever de la *co-crédation de valeur*. Pour ces managers, la quête de performance ne semble pas avoir pris le pas sur des enjeux de satisfaction du consommateur, cependant elle est bien présente, constituant l’argument phare qui justifie a posteriori l’évolution vers la *co-crédation de valeur* – même si aucun des interviewés n’est en mesure d’évaluer véritablement cette performance accrue. Alors que nous avons évoqué précédemment les interrogations persistantes dans la littérature quant à la performance de la *co-crédation de valeur*, ceci y compris pour ce qui concerne les initiatives d’*upstream co-creation*

(Chapitre II, 3.6), notre analyse nous permet de dessiner des éléments de réponse possible : nos répondants estiment en effet que leur pratique, fondée sur la logique de *co-crédation de valeur*, mais recourant également à l'*upstream co-creation* mise en œuvre dans la perspective d'un partenariat équitable avec les consommateurs, a un impact favorable sur les résultats de l'activité marketing. Ces enseignements nous permettent ainsi d'esquisser une réponse à notre dernière question de recherche (QR4), et d'émettre la proposition suivante :

Proposition 6 :

La mise en œuvre de la *co-crédation de valeur* au sein de l'entreprise, intégrant la pratique de l'*upstream co-creation*, est susceptible d'exercer une influence favorable sur les résultats de l'activité marketing

2.4 Conceptualisation du marketing de co-crédation de valeur

Dans le droit fil d'une approche *abductive*, les relations nouvelles que nous avons dessinées à partir de l'analyse des données empiriques font évoluer notre cadre théorique initial (Dubois & Gadde, 2002) : les résultats de l'étude exploratoire nous incitent notamment à avancer dans notre conceptualisation de ce « nouveau marketing » reflétant les théories de la *co-crédation de valeur*, que nous appelons un *marketing de co-crédation de valeur*.

2.4.1 Deux conceptions distinctes de l'*upstream co-creation*

L'analyse de l'étude exploratoire apporte en particulier un éclairage nouveau à notre compréhension de l'*upstream co-creation*, en faisant apparaître deux conceptions bien distinctes de celle-ci, selon qu'elle est mise en œuvre par des équipes marketing inscrites dans la logique de *co-crédation de valeur* ou dans l'*optique marketing*. A l'issue de la revue de littérature (Chapitre II, 1.4), nous considérons que les consommateurs participant à l'*upstream co-creation* étaient susceptibles de devenir des *collaborateurs* à temps partiel, à travers la conception de nouvelles offres « clefs en main » que l'entreprise cherche à exploiter : selon notre étude, cette vision ne semble pas correspondre à l'*upstream co-creation* mise en œuvre selon la logique de *co-crédation de valeur*. Dans le cas des *marketers* inscrits dans la *co-crédation de valeur*, les participants paraissent maintenus au contraire dans leur statut singulier de consommateurs, ils agissent au bénéfice de leur propre *valeur d'usage*. La pratique singulière des managers inscrits dans la *co-crédation de valeur* fait ainsi évoluer notre conception de l'*upstream co-creation* : le tableau suivant résume les évolutions apportées à celle-ci, lorsqu'elle est mise en œuvre dans l'esprit de la *co-crédation de valeur*.

Tableau 9.
Downstream et upstream co-crédation aprs l'étude exploratoire
en bleu les apports de l'étude exploratoire concernant l'*upstream co-crédation* mise en œuvre par les managers inscrits dans la *co-crédation de valeur*

	DOWNSTREAM CO-CREATION	UPSTREAM CO-CREATION
ACTION DU CONSOMMATEUR	Créer ses propres expériences et usages Entretenir des relations avec l'entreprise	Donner son avis Collaborer à la conception des offres qu'il consomme
STATUT DU CONSOMMATEUR	Consommateur	—(Collaborateur)— Consommateur
SUPPORT DE LA VALEUR	Principalement Intangible : Expériences Usages Interactions	Tangible & Intangible : Offres de l'entreprise co-conçues Interactions
BENEFICIAIRES DE LA VALEUR	Entreprise (valeur économique) Consommateur (valeur d'usage)	Entreprise (valeur économique) Consommateur (valeur d'usage)

2.4.2 Concevoir le marketing de co-crédation de valeur

L'évolution de la conception de l'*upstream co-crédation* nous incite à insérer pleinement celle-ci dans notre conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur* : au contraire de la vision de Grönroos, mais phase avec la pensée de Vargo & Lusch (Chapitre II, 2.1 et 2.2), nous estimons que, si elle est mise en œuvre dans le respect d'un partenariat équitable entre entreprises et consommateurs, si elle permet la *création de valeur d'usage* pour les participants, alors l'*upstream co-crédation* peut être partie intégrante du *marketing de co-crédation de valeur*. A travers cette forme d'*upstream co-crédation* équitable, le *marketing de co-crédation de valeur* - même s'il semble constituer une évolution majeure du marketing - pourrait s'inscrire, comme l'ont dessiné Vargo & Lusch et Grönroos, en cohérence avec la philosophie du *marketing concept*, qui alloue un rôle singulier au consommateur, un rôle qui ne peut se confondre avec celui de l'entreprise.

Dans la suite de notre recherche, nous abandonnerons le terme de *logique de co-crédation de valeur*, qui s'applique à la théorisation de la *co-crédation de valeur*, au profit du terme *marketing de co-crédation*. Nous concevons ce dernier comme une pensée et une pratique singulières du marketing, qui allouent un rôle actif au consommateur dans la *création de valeur*, que ce soit en amont ou en avant de l'acte d'achat, et ceci à travers ses deux facettes complémentaires, *upstream* et *dowsntream co-crédation*.

CONCEPTUALISATION DU *MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR*

2 COMPOSANTES

→ *Downstream co-creation* :

- ◆ conception du marketing :
 - intégrant le rôle de chaque individu dans la création de sa propre *valeur d'usage*
 - intégrant la dimension expérientielle de la consommation
- ◆ pratique d'interactions directes, en ligne ou de visu :
 - mises en place dans la sphère de la consommation
 - visant à créer des relations entre l'entreprise et le marché

→ *Upstream co-creation* :

- ◆ pratique d'interactions directes, en ligne ou de visu
 - mises en place au sein des processus de l'entreprise (innovation, communication)
 - visant à collecter l'avis des consommateurs
 - offrant aux consommateurs de contribuer à la conception de leurs offres
- ◆ conçues dans le respect de relations équitables, visant
 - + de *valeur d'usage* pour les participants et + de valeur économique pour l'entreprise

2.5 Une première modélisation des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*

2.5.1 Contribution de l'étude exploratoire au questionnement issu de la littérature

Les enseignements de l'étude exploratoire nous permettent enfin d'avancer dans notre compréhension des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*. Ils dessinent de premières réponses à trois questions de recherche que nous avons posées suite à notre analyse de la littérature :

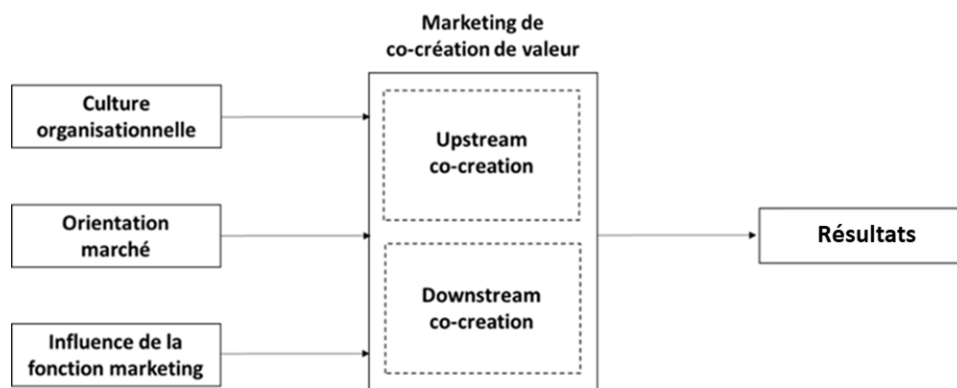
- ils mettent en lumière l'existence d'un marketing relevant de la *co-crédation de valeur* au sein de certaines entreprises (QR 1)
- ils identifient le possible rôle de facteurs internes à l'entreprise dans l'émergence de ce marketing (QR 2), facteurs liés à la *culture organisationnelle*, à l'*orientation marché* et à l'*influence* de la fonction marketing
- ils dévoilent la compatibilité, à certaines conditions, entre l'*upstream co-creation* et le *marketing de co-crédation de valeur* (QR 3).

Par ailleurs l'étude exploratoire confirme l'importance de la question relative à l'influence de la *co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing (QR 4), tout en n'y apportant pas de réponse empirique.

2.5.2 Un modèle conceptuel des antécédents & conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*

A partir les propositions que nous avons formulées à l'issue de l'étude exploratoire, nous sommes en mesure de concevoir un premier modèle des antécédents et conséquences du marketing de *co-crédation de valeur*.

Figure 5 – Modèle conceptuel initial - issu de la première partie de la recherche



Nous pouvons également préciser nos questions de recherche, auxquelles tentera de répondre la seconde partie de notre recherche. Les questions n°2 et n°3, qui ont sensiblement évolué grâce aux résultats de l'étude exploratoire, sont marquées d'une lettre prime (QR2' et QR3').

QR1 - Le *marketing de co-crédation de valeur* a-t-il effectivement émergé au sein des entreprises en tant que nouvelle pensée et pratique du marketing ? A-t-il remplacé les autres optiques du marketing ?

QR2' - Des facteurs internes, propres à chaque entreprise, *culture organisationnelle*, *orientation marché*, *influence* de la fonction marketing, sont-ils susceptibles de favoriser l'émergence d'un *marketing de co-crédation de valeur* ?

QR3' - L'*upstream co-crédation*, conçue dans le respect de relations équitables entre consommateurs et entreprise, est-elle susceptible de s'insérer dans le *marketing de co-crédation de valeur*, aux côtés de la *downstream co-crédation* ?

QR4 - La pratique d'un *marketing co-crédation de valeur* a-t-elle une influence favorable sur les résultats de l'activité marketing ?

SYNTHESE DU CHAPITRE III.

ETUDE EXPLORATOIRE

Dans ce chapitre visant à affiner nos questions de recherche, nous avons dans un premier temps fait dialoguer les différents champs théoriques précédemment explorés, ce qui nous a permis de résumer et préciser nos interrogations relatives aux conséquences et antécédents de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises.

Constatant un manque de données empiriques concernant la réalité et les modalités de mise en œuvre de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises, nous avons ensuite mené une étude exploratoire auprès de managers. A travers l'analyse de quatorze interviews avec des dirigeants marketing, nous avons pu avancer dans notre compréhension du phénomène que nous souhaitons investiguer :

- (a) nous avons dévoilé l'existence au sein de certaines entreprises d'un *marketing de co-crédation de valeur*
- (b) nous avons proposé une conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur*, composé des deux facettes *downstream* et *upstream co-creation*
- (c) nous avons conçu un premier modèle conceptuel des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*.

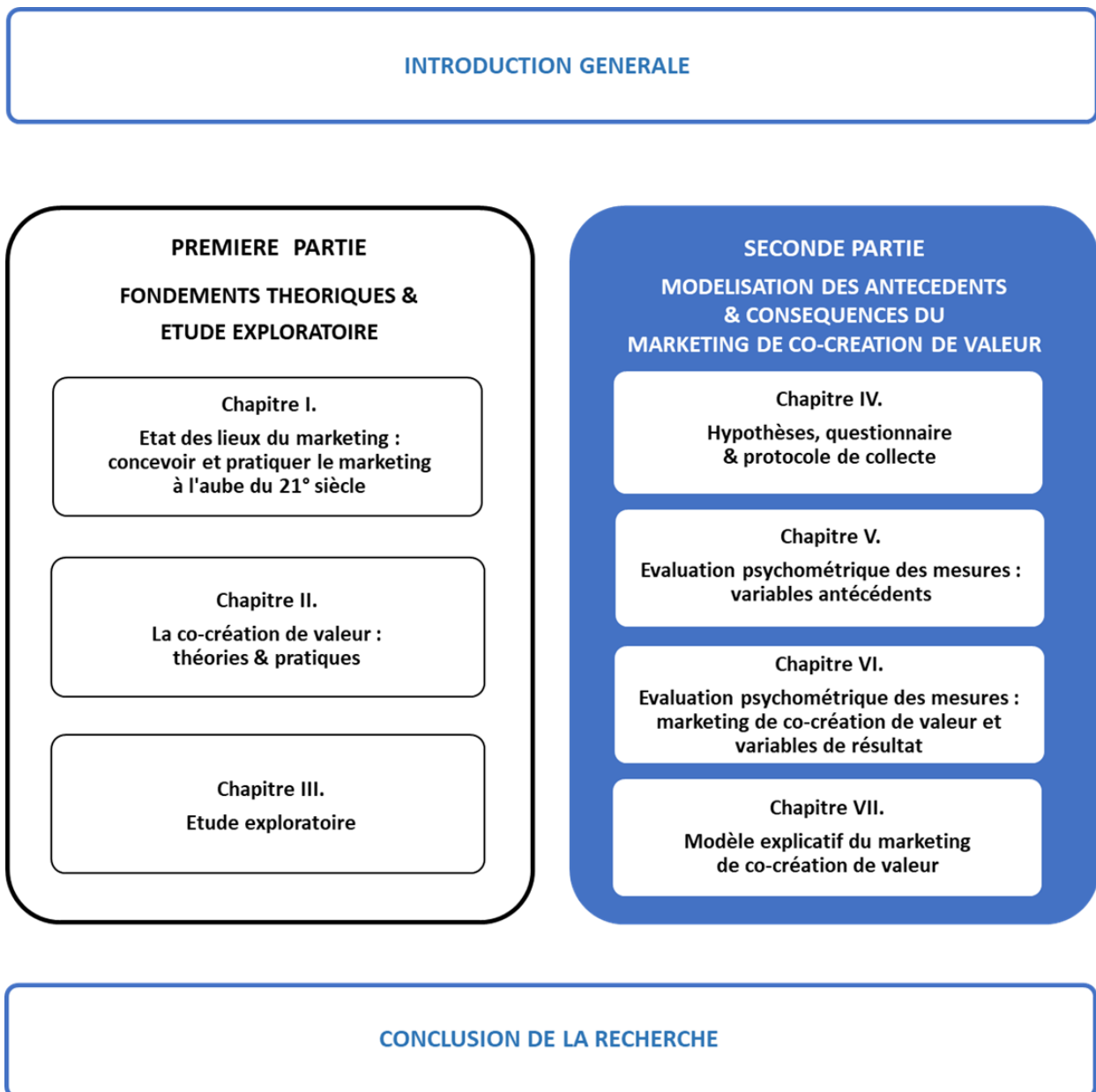
A l'issue de ce troisième chapitre, nous sommes en mesure de préciser nos questions de recherche, des questions auxquelles nous tenterons de répondre à travers la seconde partie de notre travail.

SECONDE PARTIE

MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Après cette première partie consacrée à l'analyse de la littérature et à une étude exploratoire, nous allons désormais aborder la seconde partie de notre recherche.

Par le biais d'une étude par questionnaire auprès de managers marketing, cette seconde partie nous permettra de répondre de manière plus complète à nos questions de recherche, et nous mènera à établir un modèle explicatif du marketing de co-crédation de valeur.



INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

D'une phase qualitative exploratoire vers une phase quantitative

A ce stade de notre recherche, notre étude exploratoire a fait émerger un certain nombre de phénomènes nouveaux concernant la mise en œuvre de la *co-crédation de valeur* au sein des entreprises : existence dans certaines organisations d'un *marketing de co-crédation de valeur*, possible compatibilité entre *upstream* et *downstream co-creation*, rôle d'antécédents propres à l'entreprise... Il nous semble à présent opportun d'établir l'ampleur et l'intensité de ces phénomènes à travers une analyse empirique élargie fondée sur un plus grand nombre d'observations.

Cette seconde partie de nos travaux de recherche va nous permettre de valider et d'affiner la compréhension nouvelle du *marketing de co-crédation de valeur* que nous avons dessinée à travers l'étude exploratoire : dans le droit fil d'une approche *abductive*, nous allons étudier à plus large échelle les relations nouvelles que nous avons inférées partir de premières données empiriques (Dumez, 2012). L'approche quantitative nous permettra nous seulement d'établir plus fermement la validité de nos résultats, mais également de disposer de résultats généralisables au-delà du secteur spécifique des biens de consommation courante, secteur dans lequel s'est focalisée l'étude exploratoire.

Une étude par questionnaires auprès de dirigeants marketing exerçant en B to C

Poursuivant ces objectifs, nous avons décidé de mettre en place une étude par questionnaire auprès de managers marketing, étude qui aboutira à la proposition d'un modèle explicatif du *marketing de co-crédation de valeur*, établi par le biais d'équations structurelles. La méthodologie du questionnaire nous semble judicieuse dans notre cas, car elle permet d'interroger une large population de managers, tout en s'inscrivant dans une certaine continuité avec l'étude exploratoire par interview : dans les deux approches, nous recueillons en effet des données déclaratives, afférentes aux pratiques marketing et aux représentations que se font les managers de ces pratiques.

Comme pour l'étude exploratoire, la cible principale de l'étude par questionnaire, celle auprès de laquelle nous testons notre modèle explicatif, est composée de dirigeants marketing¹

¹ Nous verrons dans le Chapitre V. que, pour des raisons d'accès au terrain, les deux premières collectes, focalisées sur l'évaluation des qualités psychométriques de nos mesures, sont administrées auprès de managers marketing junior et intermédiaires

(directeur marketing, directeur général avec responsabilité marketing, directeur de *business units*) : les *senior managers* sont en effet considérés comme des informants clefs de leur organisation (Corley & Gioia, 2004; Kumar, Stern & Anderson, 1993), et ainsi de nombreuses études quantitatives menées en *marketing stratégique* se focalisent sur ce profil de répondants (Baker & Sinkula, 2005 ; Bruhn, Georgi & Hadwich, 2008 ; Cadogan, Souchon & Procter, 2008 ; Morgan, Vorhies & Mason, 2009).

Enfin, au contraire de ce que nous avons mis en place pour l'étude exploratoire, nous interrogerons dans l'étude par questionnaire des managers issus de tous secteurs économiques, à la condition qu'ils exercent leur activité marketing en B to C – le *marketing de co-crédation de valeur* se fondant en effet sur l'interaction et la collaboration avec les consommateurs.

Une étude en deux phases successives

Le dispositif empirique a été déterminé principalement par la nécessité de proposer une mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur*. L'absence de mesure existante pour ce construit a imposé en effet la mise en place d'un travail assez conséquent d'adaptation d'une mesure issue de la littérature. Parce que nous ne pouvons pas insérer dans l'étude principale, visant à tester notre modèle conceptuel, une mesure standardisée dont nous n'aurions pas établi la validité, nous avons été amenés à mettre en place une phase préalable de recueil de données, visant à évaluer les qualités psychométriques de cette nouvelle mesure. Notre étude par questionnaire est par conséquent fondée sur deux phases successives de recueil et d'analyse de données, la seconde phase permettant de tester notre modèle complet.

Organisation de la seconde partie

Dédiée à notre étude par questionnaire, cette seconde partie de notre recherche s'organise comme suit :

- dans le Chapitre IV., nous préparons notre étude, en développant des hypothèses, en concevant notre questionnaire, et en déterminant le protocole de collecte de données
- dans les Chapitres V. et VI., nous évaluons les qualités psychométriques des mesures standardisées de notre questionnaire
- dans le Chapitre VII., nous testons nos hypothèses et établissons un modèle explicatif du *marketing de co-crédation de valeur* par le biais d'équations structurelles.

Après avoir précisé l'organisation de cette seconde partie de notre recherche, nous commençons par la phase préparatoire de l'étude quantitative.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-création de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-création de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-création de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE IV.

HYPOTHESES, QUESTIONNAIRE & PROTOCOLE DE COLLECTE

En vue de mettre en place l'étude par questionnaire, nous allons devoir au préalable préciser sur le plan conceptuel le premier modèle explicatif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* que nous avons proposé à l'issue de l'étude exploratoire. Afin d'établir une série d'hypothèses que notre étude testera, nous serons par exemple amenés à conjecturer les relations possibles entre le *marketing de co-crédation de valeur* et les deux formes d'*orientation marché* présentées dans la revue de littérature, l'*orientation marché réactive* et l'*orientation proactive*, ou bien nous devons qualifier de manière plus précise ce que nous entendons par une « culture souple et ouverte sur l'extérieur » favorisant la *co-crédation de valeur*.

Un modèle conceptuel affiné par le biais d'hypothèses (section 1.)

Nous allons opérer dans la première section de ce chapitre un retour à la littérature dans les principaux champs théoriques concernés (*co-crédation de valeur, orientation marché, culture organisationnelle...*) : ce retour à la littérature nous permettra de préciser les construits sollicités par notre modèle, puis de développer des hypothèses relatives aux relations que nous conjecturons a priori entre ces différents construits.

Préparation de l'étude par questionnaire (section 2.)

Ayant précisé les construits sollicités par notre modèle et établi nos hypothèses, nous allons pouvoir dans un second temps préparer la phase empirique de notre étude. Après avoir sélectionné les instruments de mesure permettant d'opérationnaliser chaque construit de la manière qui nous semble la plus judicieuse, nous établissons le questionnaire, en menant notamment un travail d'adaptation d'une mesure existante afin de proposer une mesure de *marketing de co-crédation de valeur*. Enfin, nous organisons la collecte de données, en déterminant les moyens d'accéder à notre terrain d'études, et en concevant le protocole d'administration du questionnaire.

SECTION 1.

DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

A partir des propositions de recherche que nous avons établies à l'issue de l'étude exploratoire (Partie 1, Chapitre III, 2.3), nous développons des hypothèses : ces hypothèses nous permettront de transcrire nos propositions de recherche en relations d'influence propres à être testées par le biais d'une modélisation quantitative.

1.1 Confirmer l'émergence du marketing de co-crédation de valeur

Les deux premières propositions que nous avons émises, relatives à l'existence d'un *marketing de co-crédation de valeur* dans certaines entreprises (proposition 1.), ainsi qu'à l'insertion, sous certaines conditions, de l'*upstream co-crédation* au sein de ce *marketing de co-crédation de valeur* (proposition 2.) ne s'inscrivent pas dans une logique d'inférence, mais reposent principalement sur une question de validation de construit : si le construit *marketing de co-crédation de valeur*, comportant les deux facettes *upstream* et *downstream co-crédation* est valide, si par ailleurs un certain nombre d'entreprises de notre échantillon est effectivement caractérisé par ce *marketing de co-crédation de valeur*, que nous avons conçu comme fondé sur des relations équitables entre marché et entreprises, alors nous pourrions estimer que les propositions 1. et 2. sont validées.

Pour investiguer ces deux premières propositions de recherche, nous ne développerons par conséquent pas d'hypothèses dédiées : nous nous fonderons d'abord sur la validation de la mesure du construit *marketing de co-crédation de valeur*, construit reflétant la conceptualisation que nous avons proposée à l'issue de l'étude exploratoire (Chapitre VI.) ; ensuite, nous observerons les niveaux mesurés de *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises de notre échantillon (Chapitre VII.).

1.2 Identifier les antécédents du *marketing de co-crédation de valeur*

Au contraire des deux premières propositions de recherche, les propositions 3., 4., 5., propositions relatives aux antécédents du *marketing de co-crédation de valeur*, procèdent d'une logique d'inférence. Nous allons par conséquent développer des hypothèses correspondant aux trois propositions relatives aux antécédents identifiés à la suite de l'étude qualitative - antécédents relatifs à l'*orientation marché* de l'entreprise (proposition 3.), à la *culture organisationnelle* (proposition 4.), ainsi qu'à l'*influence* du département marketing au sein de l'organisation (proposition 5.).

1.2.1 Culture organisationnelle & *marketing de co-crédation de valeur*

La culture organisationnelle comme antécédent de la *co-crédation de valeur*

« *Entrelacement de valeurs, croyances, suppositions et symboles qui définissent la façon dont l'entreprise conduit son business* » (Barney, 1986), la culture est une ressource particulière pour l'entreprise : produite au fil du temps par les hommes qui forment l'organisation, elle évolue lentement et peut difficilement être transférée d'une entreprise à une autre (Schein, 1999 ; Tellis, Prabhu & Chandy 2009). Bien que tacite, la culture a un impact bien réel sur la conduite des affaires au sein de l'entreprise, car elle influence le comportement des membres de l'organisation (Katz & Kahn 1978). Du fait de cette influence, la *culture organisationnelle* est fréquemment employée comme variable explicative des pratiques et processus au sein de l'entreprise : capacités organisationnelles (Atuahene-Gima, 2005 ; Leonard Barton, 1992 ; Slater, Mohr & Sengupta, 2014), évolution des investissements en publicité (Oztürán, Ozsome & Pieters, 2014), capacité à tirer profit d'une source externe d'innovation (West & Bogers, 2014)... Fondé sur une conception et une pratique singulière marketing, le *marketing de co-crédation de valeur* ne devrait pas échapper à l'influence de la *culture organisationnelle*, comme l'a suggéré notre étude exploratoire - même si à notre connaissance le rôle de la culture dans la mise en application de ce « nouveau marketing » par les entreprises n'a pas été étudié.

Un modèle de référence de la culture organisationnelle : le *Competing Value Framework*

Considéré comme un des modèles majeurs dans le registre de la *culture organisationnelle* (Slater, Mohr, & Sengupta, 2014), le *Competing Value Framework* (CVF) inspiré des théories de K.G. Jung a permis d'analyser les *traits de culture* organisationnelle à travers de nombreuses

recherches empiriques, et ceci de longue date (Cameron & Freeman, 1991 ; Deshpandé et al. 1993 ; Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983). Ce modèle a notamment permis d'établir l'influence de ces *traits de culture* sur l'activité et la pensée des managers marketing : fonctionnalités prévues dans le cahier des charges de nouveaux produits (Lukas, Whitwell & Heide, 2013), interprétation des risques et opportunités sur le marché (White, Varadajan & Dacin, 2003), ou encore focalisation de l'entreprise sur l'innovation (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013). Postulant que l'action des managers reflète deux tensions majeures au sein de l'organisation - focalisation interne vs focalisation externe, besoin de contrôle vs besoin de flexibilité – le CVF propose de classer la culture organisationnelle selon quatre *traits de culture* dominants : *adhocratie, marché, clan, hiérarchie*.

Le trait *adhocratie* nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche, car il caractérise les entreprises privilégiant à la fois une focalisation sur l'extérieur et la flexibilité, en phase avec les enseignements de notre étude qualitative. Il a notamment été établi que le *trait de culture* adhocratique favorise une plus forte emphase organisationnelle sur l'innovation (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013 ; Slater, Olson & Finnegan, 2011; Slater, Mohr & Sengupta, 2014), qu'il engendre des comportements entrepreneuriaux et créatifs (Deshpandé, Farley & Webster, 1993 ; Cameron & Freeman, 1991), et suscite une plus grande propension à l'expérimentation (Van Muijen & Koopman, 1994) ; de par sa dimension d'ouverture, l'*adhocratie* va également de pair avec la recherche de sources d'information extérieures (Büschgens, Bausch, Balkin 2013).

Ces caractéristiques tendent à rapprocher de manière évidente une culture adhocratique du *marketing de co-crédation de valeur* : nous avons vu dans notre analyse de la littérature comment ce dernier est présenté comme une optique managériale innovante, caractérisée notamment par une large ouverture à des parties prenantes extérieures – les consommateurs -, et induisant une prédilection pour les approches émergentes et l'expérimentation. L'*adhocratie* nous semble ainsi être un *trait de culture organisationnelle* tout particulièrement favorable au *marketing de co-crédation de valeur*. Nous proposons par conséquent de tester l'hypothèse suivante :

H1. – Une *culture organisationnelle* de type adhocratique favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise

1.2.2 Influence de la fonction marketing & marketing de co-crédation de valeur

Le rôle des jeux de pouvoir dans l'émergence de la co-crédation de valeur

L'analyse de la littérature (Partie 1 Chapitre I. 2.3 à 2.5) nous suggère une explication à la réticence de certains répondants de l'étude qualitative envers ce nouveau *marketing de co-crédation de valeur*. Des *marketers* dont l'action semble potentiellement mise en question (Verhoef & Leeflang, 2009) n'ont sans pas intérêt à allouer un rôle actif au consommateur : ce consommateur imprévisible et qui apparaît déjà pour certains comme une figure puissante au sein de l'organisation (Arnould & Cayla, 2015 ; Fellesson, 2011), pourrait en effet émerger tel un rival des *marketers* aux yeux des autres fonctions de l'organisation. En abattant symboliquement les murs de l'entreprise, en préconisant l'essaimage de l'activité marketing à travers toute l'organisation (Vargo & Lusch, 2014), le *marketing de co-crédation de valeur* pourrait constituer une forme de menace pour une fonction marketing qui s'est construite comme « *la membrane séparant l'organisation du marché* » (Firat & Dholakia, 2006), et qui a fondé sa légitimité sur sa capacité à gérer activement le marché.

Dans ce contexte, comme l'ont suggéré certains verbatims recueillis par l'étude exploratoire, seuls les départements marketing dont l'influence n'est pas fermement établie devraient espérer « gagner » par ce changement, en bénéficiant éventuellement de la puissance incarnée par la figure du consommateur. Au contraire, les départements marketing qui ne sont pas affectés par une influence insuffisante ont sans doute tout intérêt à maintenir les « règles du jeu », et à s'éviter ainsi les mésaventures vécues par le passé lors de l'émergence de l'*orientation marché*, dont la propagation aurait entraîné l'affaiblissement du marketing en tant que fonction de l'organisation (Moorman & Rust, 1999 ; Workman, Homburg & Gruner, 1998).

La littérature focalisée sur l'*analyse des mouvements sociaux* (MacAdam & Scott, 2004), tout comme les écrits sollicitant la théorie de l'*entrepreneur institutionnel* (DiMaggio, 1988), nous permettent de mieux cerner les mécanismes qui peuvent induire des *marketers* perçus comme puissants au sein de l'entreprise à éviter l'émergence d'une pensée et d'une pratique nouvelles du marketing. Selon ces écrits, les acteurs (individus ou groupes) puissants n'ont généralement pas tendance à mettre en question le statu quo, parce que les normes, valeurs et pratiques dominantes reflètent leurs intérêts, et favorisent le maintien de leur position (Fligstein, 2001 ; Fligstein & McAdam, 2011 ; Porac & Thomas, 1990). Même lorsqu'ils n'opèrent pas de calcul à proprement parler, ces acteurs dits *incumbents*, fortement enchâssés dans les normes prédominantes, ne ressentent tout simplement pas de besoin ou de désir de changement (Hardy

& Maguire, 2010 ; Greenwood & Suddaby 2006). Au contraire des précédents, les acteurs sociaux moins puissants, dits *challengers*, sont le plus souvent ceux qui tendent à faire évoluer les valeurs, normes et pratiques – soit parce qu’ils estiment pouvoir tirer profit du changement (Fligstein & McAdam, 2011), soit parce qu’ils recherchent un cadre avec lequel ils seront plus en affinité (Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002 ; Haveman & Rao, 1997 ; Hensman, 2003 ; Leblebici et al., 1991).

Les enseignements de notre étude qualitative, associés aux évidences issues de la littérature dans le registre de l’*analyse des mouvements sociaux* et de l’*entrepreneur institutionnel*, nous incitent ainsi à développer l’hypothèse selon laquelle la puissance du département marketing au sein de l’organisation serait susceptible de jouer un rôle défavorable envers l’émergence du *marketing de co-crédation de valeur*.

Influence vs pouvoir

Dans l’analyse de la littérature comme dans la présentation des résultats de l’étude exploratoire, nous avons utilisé alternativement les termes « puissance », « pouvoir », « influence », sans définir ceux-ci de manière précise. Concept sollicité par de nombreuses disciplines, le *pouvoir* nous paraît être multi-forme. Même si nous limitons notre analyse aux écrits recensés en théorie des organisations et en sociologie, nous comprenons rapidement comment ce concept est vaste. Le *pouvoir* peut en effet s’exercer à différents niveaux, on parle de *pouvoir structurel* (Pettigrew, 1973), s’exerçant au niveau macro-social, ou de *pouvoir relationnel* (Pettigrew, 1973), intervenant au niveau individuel. Le *pouvoir* comporte des facettes diverses : si Weber (1922) conçoit trois formes principales de pouvoir (charismatique, traditionnel, rationnel-légal), French & Raven (1959) vont jusqu’à distinguer cinq sources de *pouvoir*. Défini comme la « *capacité potentielle dont dispose un groupe ou une personne pour en influencer une autre* » (French & Raven, 1959), le *pouvoir* est enfin une potentialité : ce terme peut ainsi désigner un pouvoir détenu par un individu qui ne le met pas en œuvre (Goetschy, 1981).

Dans un souci de parcimonie et de précision, il nous semble judicieux dans le cadre de notre recherche de solliciter une forme spécifique de *pouvoir* : un *pouvoir* mis en oeuvre au niveau de l’organisation et qui est effectif, ou tente de l’être, car la fonction marketing cherche à impacter de manière concrète les décisions au sein de l’organisation. Cette forme particulière de *pouvoir* correspond au concept d’*influence*, tel qu’il a été précisé par des chercheurs en organisation (March ; 1955 ; Nagel, 1975 ; Pettigrew & McNulty, 1995 ; McNulty et al., 2011).

Dans le cadre de notre étude par questionnaire, nous solliciterons donc le construit d'*influence* tel que défini par ces auteurs, celui d'un « *pouvoir effectif dans un contexte inter-personnel, qui cherche à façonner la prise de décision d'autrui* » (Nagel, 1975).

Dans cette perspective, et à partir des enseignements de la littérature que nous avons discutés précédemment, nous développons donc l'hypothèse suivante, relative aux relations entre *influence* de la fonction marketing et *marketing de co-crédation de valeur* :

H2 – L'*influence* de la fonction marketing au sein de l'entreprise est défavorable à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*.

1.2.3 Orientation marché & marketing de co-crédation de valeur

L'orientation marché comme antécédent du marketing de co-crédation de valeur

En mettant en lumière comment des services marketing, semblant disposer d'une connaissance préalable de leur marché, cherchent par un *marketing de co-crédation de valeur* à appréhender plus finement les besoins et expériences de leurs consommateurs, l'étude qualitative a suggéré une relation possible entre l'*orientation marché* de l'entreprise et le *marketing de co-crédation de valeur* : ce dernier pourrait ainsi être le produit contemporain de cette « *philosophie des affaires selon laquelle la rentabilité à long terme est mieux atteinte en focalisant les activités de l'organisation sur la satisfaction des besoins [du marché]* » (Deng and Dart, 1994).

Visant à permettre une mise en œuvre élargie du *marketing concept*, qui appelait déjà les managers à mettre en place une « *orientation client* » (Kotler, 1967), l'*orientation marché* a été conceptualisée sous différents angles lors de son émergence dans les années 1990 : orientation stratégique (Gattignon & Xuereb, 1997), comportement organisationnel (Kohli & Jaworski 1990), ou *culture organisationnelle* (Narver & Slater 1990). Au-delà de ces nuances, l'*orientation marché* a pour spécificité de considérer que le marketing n'est pas seulement un outil de gestion : c'est avant tout un état d'esprit profondément ancré dans l'entreprise (Shapiro, 1988 ; Webster, 1988).

Un certain nombre d'études a permis d'établir l'influence de l'*orientation marché* sur l'activité de l'entreprise et notamment des *marketers* : innovativité de l'organisation (Deshpandé & Farley, 2004 ; Hurley & Hult, 1998 ; Paladino, 2007), mode d'apprentissage de l'organisation (Baker et Sinkula 2005, 2007), évolution des dépenses publicitaires (Ozturan, Ozsomer & Pieters, 2014), ou encore adéquation de l'offre aux besoins clients (Kim, Im & Slater, 2013 ;

Lukas, Whitwell & Heide, 2013). Si l'*orientation marché* influence l'activité managériale, il est probable qu'elle puisse également jouer un rôle favorable vis-à-vis du *marketing de co-création*, car la proximité entre les deux concepts semble assez saillante. Nous avons vu dans l'analyse de la littérature comment le *marketing de co-création de valeur* tend à immerger les managers dans une relation profonde permanente avec leurs consommateurs, visant à appréhender sans cesse plus finement les besoins du marché : de façon assez similaire, les théoriciens de l'*orientation marché* affirment que les organisations orientées marché se focalisent sur l'environnement extérieur (Paladino 2007), et tendent à privilégier des capacités *marketing outside-in*, visant à détecter les moindres besoins et désirs du client, et à se connecter à ceux-ci (Day, 1994).

Afin de développer nos hypothèses relatives à l'influence de l'*orientation marché*, nous allons au préalable analyser plus finement la littérature de ce champ, en distinguant les concepts d'*orientation marché proactive* et *orientation marché réactive* que nous avons abordés au cours de notre revue de littérature (Partie 1. Chapitre I. 1.3 et 1.4).

Orientation marché réactive vs orientation marché proactive

Face à des critiques grandissantes quant à une nouvelle forme de « myopie » du marketing, perçu comme excessivement focalisé sur les besoins exprimés (Gummesson, 1998), les principaux théoriciens de l'*orientation marché* ont élargi leur conceptualisation (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000 ; Narver, Slater & MacLachlan, 2004 ; Slater & Narver, 1998) : il s'agit désormais de prendre en compte non seulement les besoins exprimés, mais également les besoins latents, dans une perspective plus long terme de l'action marketing (Slater & Narver, 1998).

Plutôt que d'opposer marketing réactif et proactif, Slater & Narver proposent de concevoir l'*orientation marché* comme un continuum : partant de l'*orientation marché réactive*, une orientation qui privilégie la compréhension du marché existant, dans le droit fil de l'*orientation marché* originelle, ce continuum aboutit à l'*orientation marché proactive*, dans laquelle les managers cherchent à traiter l'information avec recul, afin de déceler des besoins non exprimés, d'anticiper les évolutions futures du marché et de proposer des offres plus innovantes (Slater & Narver, 1995, 1998). Agissant en synergie avec l'*orientation marché réactive* (Blocker, Flint & Slater, 2011 ; Narver, Slater & MacLachlan, 2004), l'*orientation marché proactive* favorise en particulier une plus grande capacité d'innovation que l'*orientation réactive* (Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Possiblement compatibles, les deux orientations impliquent selon leurs concepteurs la mise en oeuvre de méthodes marketing bien distinctes. Tandis que l'*orientation marché réactive* se fonde sur les études de marché propres à recueillir les besoins explicites des consommateurs actuels (Slater & Narver, 1998), l'*orientation marché proactive* repose sur des approches plus novatrices, considérées comme propices à l'anticipation et à la créativité : collaboration avec des consommateurs avant-gardistes, les *lead users*, recours accru à l'expérimentation dans une logique essai-erreur (Slater & Narver, 1998), organisation de brainstormings dédiés aux usages nouveaux, ou encore détection de tendances (Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Si un certain nombre de recherches a investigué les deux types d'*orientation marché* en termes de performance et de valeur délivrée (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005 ; Berkowitz & Farrington, 2013 ; Blocker, Flint & Slater, 2011 ; Narver, Slater & McLachlan, 2004 ; Tsai, Chou & Ko, 2008), à notre connaissance, aucune recherche ne s'est attachée à évaluer l'influence de chaque orientation, *proactive* vs *réactive*, sur le *marketing de co-crédation de valeur*.

L'orientation marché réactive antécédent du marketing de co-crédation de valeur

« *Philosophie des affaires* » incitant à une focalisation de l'entreprise sur les consommateurs (Deng & Dart, 1994), l'*orientation marché réactive* est susceptible d'inciter les managers à s'engager dans ce dialogue profond, permettant de mieux appréhender le marché, que constitue le *marketing de co-crédation de valeur*. Nous proposons par conséquent l'hypothèse suivante :

H3.a – L'*orientation marché réactive* favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise

Par ailleurs, parce qu'elle repose à la fois sur la capacité à se connecter avec les consommateurs, et sur la capacité à recueillir les informations et besoins du marché (Day, 1994), l'*orientation marché réactive* devrait favoriser de manière similaire l'*upstream co-creation*, permettant à l'entreprise de capter les suggestions des consommateurs, et la *downstream co-creation*, favorisant l'immersion des managers dans un profond dialogue avec les consommateurs. Nous développons donc l'hypothèse suivante :

H3.b – L'*orientation marché réactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*.

L'orientation marché proactive antécédent du marketing de co-crédation de valeur

Egalement focalisée sur le consommateur, mais mettant l'emphase sur des méthodes novatrices du marketing (expérimentation, détection de tendances...), l'*orientation marché proactive* devrait favoriser encore plus nettement le « nouveau » *marketing de co-crédation de valeur* que ne le fait l'*orientation réactive*, ancrée dans un marketing plus conventionnel. Nous développons par conséquent l'hypothèse suivante :

H4.a. – L'*orientation marché proactive* favorise le *marketing de co-crédation de valeur*, et elle exerce une influence plus forte que celle de l'*orientation marché réactive*

Par ailleurs, parce qu'elle est très nettement orientée sur la conception de nouvelles offres, parce qu'elle devrait inciter les managers à allouer un rôle actif aux consommateurs dans leur démarche d'innovation (Slater & Narver, 1998), l'*orientation marché proactive* pourrait favoriser de manière plus nette la composante *upstream co-creation* que la composante *downstream co-creation*. Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

H4.b. – L'*orientation marché proactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*, et qui est plus forte envers l'*upstream co-creation*

L'orientation marché : un antécédent majeur qui joue un rôle médiateur

« Ensemble de croyances qui place en premier lieu l'intérêt du client » (Deshpandhé, Farley & Webster, 1993), l'*orientation marché* nous paraît être un construit tout particulièrement en affinité avec le *marketing de co-crédation de valeur* tel que nous l'avons défini, ce « nouveau marketing » qui vise à travers l'interaction permanente avec le marché à offrir une meilleure *valeur d'usage* pour les consommateurs. Il nous semble que le lien avec l'*orientation marché* soit consubstantiel au concept même de *marketing de co-crédation de valeur* : nous avons vu précédemment comment les appels à la reconnaissance d'un rôle actif pour le consommateur, qui préfigurèrent la théorisation de la *co-crédation de valeur* à l'orée des années 2000, se fondèrent sur la volonté de mettre en œuvre de manière plus complète les principes de la *customer centricity* (Piercy, 1998 ; Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Nous estimons ainsi que l'*orientation marché*, que ce soit l'*orientation réactive* ou *proactive*, devrait constituer l'antécédent majeur du *marketing de co-crédation de valeur* au sein de notre modèle, ceci à tel point qu'elle pourrait jouer un rôle médiateur : un rôle médiateur de la relation entre le *marketing de co-crédation de valeur* et les autres antécédents envisagés, *adhocratie* et *influence* du marketing.

Nous proposons par conséquent les hypothèses suivantes concernant le rôle médiateur de l'*orientation marché réactive* et *proactive* :

H3.c. – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*

H3.d. – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*

H4.c. – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*

H4.d. – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*

1.3 Explorer les conséquences du marketing de co-crédation de valeur

Relativement à la dernière proposition de recherche que nous avons émise à l'issue de l'étude exploratoire (proposition 6.), nous complétons nos hypothèses en envisageant l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing.

1.3.1 Choix des variables relatives aux conséquences : *performance & satisfaction*

Les conséquences de l'action marketing sont diverses, ainsi de nombreux modèles analysés dans la littérature évaluent l'influence du marketing sur la capacité d'innovation de l'entreprise, sur la performance, ou la satisfaction des consommateurs, certaines études s'intéressent également à la fidélité des consommateurs, à la valeur qui leur est délivrée ... Parce que notre étude s'inscrit dans une logique d'exploration du *marketing de co-crédation de valeur*, il nous semble judicieux de ne pas limiter notre recherche à une seule variable de conséquence, et nous avons ainsi retenu deux variables de résultats distinctes.

D'une part, nous intégrons à notre modèle une variable de résultat dépendant plus spécifiquement de l'action marketing, relative à la *satisfaction* du consommateur, une variable qui nous semble particulièrement pertinente dans le cadre du *marketing de co-crédation de valeur*, puisque cette « nouvelle logique » du marketing est censée viser la création de *valeur d'usage* pour le consommateur, résultant en une plus grande *satisfaction* de celui-ci. D'autre part, nous insérons à notre étude une variable de résultat plus globale, qui reflétera la *performance* de l'entreprise, *performance* à la fois sur le plan des ventes et sur le plan

économique. En effet, notre analyse de la littérature (Partie 1, Chapitre III.) nous laisse envisager que la *co-crédation de valeur* pourrait favoriser non seulement une offre plus pertinente pour le marchéd, entraînant une performance renforcée des ventes, mais également une meilleure rentabilité : l'*upstream co-creation* est ainsi présentée comme « *une niche d'innovation low cost* » (Von Hippel, 2005), tandis que la *downstream co-creation* devrait mener à l'abandon des coûteuses techniques d'études de marchéd (Firat & Dholakia, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

1.3.2 Satisfaction & marketing de co-crédation de valeur

L'analyse de la littérature nous conduit à envisager une influence positive du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *satisfaction* des consommateurs, ceci tant à travers l'*upstream* que la *downstream co-creation*. La recherche par questionnaire de Ranjan & Read (2016) établit en effet que le *marketing de co-crédation de valeur* favorise l'expression d'une plus grande *satisfaction* par les consommateurs. Dans le registre de la *downstream co-creation*, une recherche menée auprès de consommateurs met en lumière l'impact positif sur la *satisfaction* déclarée lorsque la marque alloue un rôle actif au consommateur lors de l'acte de consommation (Leroi-Werelds et al., 2017). Dans le cadre de l'*upstream co-creation*, des recherches ont établi que la participation des consommateurs à la conception d'une offre renforce la valeur perçue de l'offre pour l'ensemble des clients potentiels (Hémonnet-Goujot, Fabbri & Manceau, 2016 ; Poetz & Schreier, 2012 ; Schreier, Fuchs & Dahl, 2012), ce qui nous permet de pronostiquer une influence également favorable de l'*upstream co-creation* sur la *satisfaction*.

Nous concluons que le *marketing de co-crédation de valeur*, tout comme ses deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*, devraient constituer des facteurs favorables à la *satisfaction* ; nous développons par conséquent les hypothèses suivantes :

H5.a. – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *satisfaction* des consommateurs

H6.a. – L'*upstream* et la *downstream co-creation* favorisent toutes deux la *satisfaction* des consommateurs.

1.3.3 Performance & marketing de co-crédation de valeur

Hormis quelques recherches dans le registre de l'*upstream co-creation*, nous disposons de peu d'évidences empiriques quant à la *performance* induite par ce « nouveau marketing » de *co-crédation de valeur*. A partir de quelques cas réussis, Mahindra ou Nike, Ramaswamy affirme

que la *co-création de valeur*, conçue comme une approche globale du marketing, est favorable à la *performance* (Ramaswamy, 2008 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013 ; Ramaswamy & Chopra, 2014) ; il fonde en particulier son discours sur le rôle central accordé par la *co-création de valeur* aux interactions dans la sphère de la consommation, qui permettent in fine de renforcer la différenciation perçue des marques (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.).

Dans le registre de la *downstream co-creation* spécifiquement, Vargo & Lusch estiment que cette approche constitue un avantage compétitif majeur (Vargo & Lusch, 2004, Lusch, Vargo & O'Brien, 2007), car l'immersion des managers dans un dialogue continu avec le marché permet une action marketing plus pertinente (Vargo & Lusch, 2006). Du côté de l'*upstream co-creation*, certaines recherches empiriques ont permis d'établir la *performance* supérieure d'offres conçues par le biais d'approches relevant de l'*upstream co-creation* en comparaison d'offres issues de processus conventionnels (Lilien et al., 2002 ; Nikishawa et al., 2013) ; sur le plan théorique, Von Hippel a amplement développé les avantages de l'*upstream co-creation* pour l'entreprise : la collaboration des consommateurs au développement des offres serait le seul moyen de transférer pleinement l'information depuis le marché vers l'organisation (Von Hippel, 1994), et elle constituerait ainsi un levier d'innovation dont le rapport efficacité / coût est inégalable (Von Hippel, 2005).

L'ensemble de ces arguments issus de la littérature nous permet d'inférer une influence positive sur la *performance* du *marketing de co-création de valeur*, à travers ses deux composantes *upstream* et *downstream*. Nous proposons par conséquent les hypothèses suivantes :

H5.b. – Le *marketing de co-création de valeur* favorise la *performance*.

H6.b. – L'*upstream co-creation* et la *downstream co-création* favorisent toutes deux la *performance*.

1.4 Résumé des hypothèses à tester

- H1 – Une *culture organisationnelle* de type adhocratique favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise
- H2 – L'*influence* de la fonction marketing au sein de l'entreprise est défavorable à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*.
- H3.a – L'*orientation marché réactive* favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise
- H3.b – L'*orientation marché réactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*
- H3.c – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*
- H3.d – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*
- H4.a – L'*orientation marché proactive* favorise le *marketing de co-crédation de valeur*, et elle exerce une influence plus forte que celle de l'*orientation marché réactive*
- H4.b – L'*orientation marché proactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*, et qui est plus forte envers l'*upstream co-creation*
- H4.c – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*
- H4.d – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*
- H5.a – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *satisfaction* des consommateurs
- H5.b – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *performance*
- H6.a – L'*upstream* et la *downstream co-creation* favorisent toutes deux la *satisfaction* des consommateurs
- H6.b – L'*upstream co-creation* et la *downstream co-crédation* favorisent toutes deux la *performance*.

Une fois développé ces hypothèses, nous pouvons présenter le modèle conceptuel correspondant aux relations que nous avons inférées. A l'image d'une « poupée russe », ce modèle est composé d'un modèle principal, reflétant les relations intervenant au niveau du construit *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi que d'un modèle secondaire, fondé sur les relations relatives aux deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*.

Figure 6 –Modèle conceptuel issu des hypothèses – modèle principal intervenant au niveau du *marketing de co-crédation de valeur*

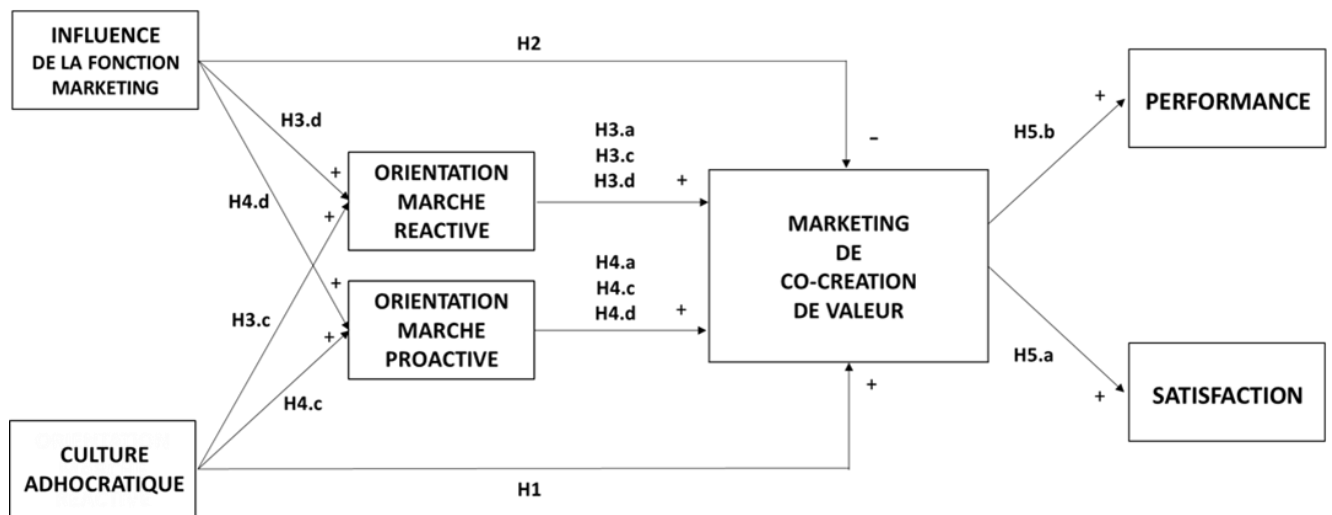
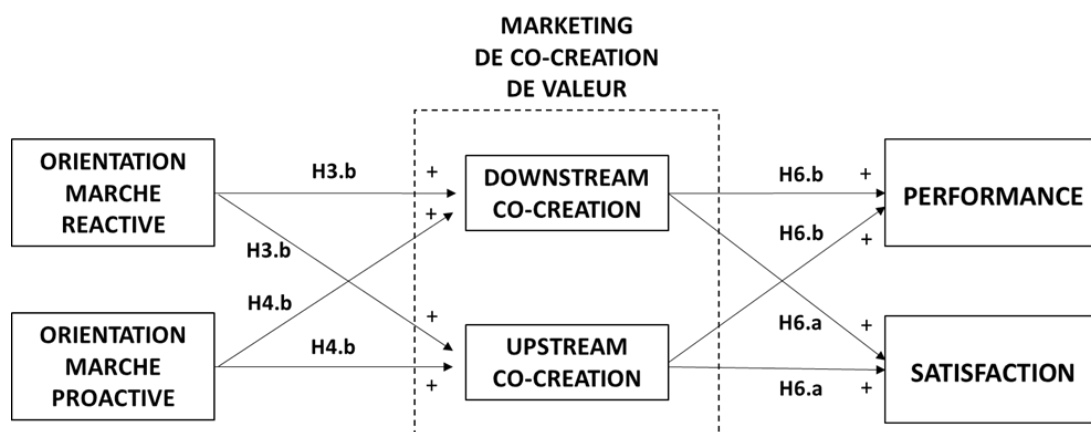


Figure 7 – Modèle conceptuel issu des hypothèses – modèle secondaire intervenant au niveau des composantes *upstream* et *downstream co-creation*



SECTION 2.

ETABLISSEMENT DU QUESTIONNAIRE & PREPARATION DES COLLECTES DE DONNEES

Après avoir spécifié par le biais des hypothèses les relations que nous souhaitons tester, et précisé les construits que cherchera à capturer notre questionnaire, nous allons dans la présente section organiser la phase empirique de notre étude. Nous établissons dans un premier temps notre questionnaire, en nous fondant sur des mesures standardisées issues de la littérature, mesures que nous traduisons, et que nous adaptons dans le cas de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* (2.1 et 2.2). Dans un second temps, nous préparons la collecte de nos données, en déterminant le protocole d'administration de notre questionnaire (2.3).

2.1 Opérationnalisation des variables du modèle

Le modèle que nous souhaitons tester repose principalement sur des construits, qui par définition ne peuvent pas être reflétés par une simple question (Jolibert & Jourdan, 2006) : notre questionnaire sera par conséquent fondé sur des instruments de mesure standardisés. Afin d'établir notre questionnaire, nous allons ainsi opérationnaliser chaque construit de notre modèle en recourant à des mesures existantes de la littérature, puis nous traduirons en français ces mesures standardisées, qui ont été toutes développées en anglais. Dans le cas spécifique du construit *marketing de co-crédation de valeur*, où il n'existe pas de mesure standardisée disponible dans la littérature, nous mettrons en place une démarche spécifique de pré-test via un panel d'experts, car nous serons amenés à fortement adapter un instrument de mesure existant.

2.1.1 *Marketing de co-crédation de valeur*

Recherche de mesure standardisée

L'opérationnalisation du construit *marketing de co-crédation de valeur* a été complexe pour deux raisons : d'une part, nous avons identifié peu de mesures standardisées dans le registre de la co-crédation ; d'autre part, les quelques mesures disponibles ne semblaient pas propres à capturer le construit tel que nous l'avons conçu à la suite de l'étude exploratoire - capturant notamment une partie seulement de notre conceptualisation, telles *interaction orientation* de Ramani et

Kumar 2008, et *customer involvement in the design stage* de Menguc et al. 2014. Ranjan & Read ont publié en 2016 une mesure qui nous semble à la fois sérieusement étayée sur le plan de la procédure empirique, et qui reflète de façon fidèle notre conceptualisation de la *co-crédation de valeur*, dans laquelle nous retrouvons en particulier les deux composantes sur lesquelles nous fondons notre concept du *marketing de co-crédation de valeur* : *upstream co-creation* (qu'ils nomment *coproduction*) et *downstream co-creation* (nommée *value in use*). Afin de capturer le construit *marketing de co-crédation de valeur*, la mesure de Ranjan & Read devra être amplement adaptée, car elle a été développée pour être administrée auprès de consommateurs, et non auprès de managers comme c'est le cas dans notre étude.

Une mesure en adéquation avec notre conceptualisation

Fondée sur une revue de littérature assez large et sollicitant les mêmes champs de recherche que nous avons analysés dans le cadre de notre recherche, la mesure de Ranjan & Read comporte six dimensions qui sont totalement en phase avec la conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur* que nous avons dessinée à l'issue de l'étude exploratoire (première partie, Chapitre III., 2.4) :

➔ Alors que nous avons mis en lumière la facette interactive du *marketing de co-crédation de valeur* tant dans la *co-creation upstream* que *downstream*, la mesure sélectionnée comporte deux dimensions relatives aux interactions :

- dans la sphère de l'*upstream co-creation*, la dimension *partage de connaissances* reflète les interactions permettant au consommateur de communiquer à l'entreprise ses besoins et suggestions
- dans la sphère de la *downstream co-creation*, la dimension *relation* capture les interactions visant à la création de relations concrètes et psychologiques avec les consommateurs.

➔ Dans notre conceptualisation, la *downstream co-creation* se fonde non seulement sur des interactions, mais également sur une conception expérientielle de la consommation, considérée comme une expérience subjective et singulière vécue par chaque consommateur :

la mesure sélectionnée insère dans la composante *downstream co-creation* deux dimensions capturant respectivement l'aspect expérientiel (dimension *expérience*) et le caractère singulier de cette expérience (dimension *singularité*).

→ Pour être compatible avec le *marketing de co-crédation de valeur*, comme nous l'avons indiquéd à l'issue de l'étude exploratoire, l'*upstream co-crédation* doit :

- 1/ viser la mise en place d'un partenariat équitale entre l'entreprise et les participants
- 2/ permettre la création de plus de *valeur d'usage* pour les participants

Ces deux conditions sont respectées par la mesure adaptée de Ranjan & Read :

- la thématique de la *valeur d'usage* se retrouve dans la dimension *influence*, qui capture la facette proactive de l'*upstream co-crédation*, lorsque celle-ci est en œuvre à l'initiative des participants, qui cherchent à en retirer un bénéfice en termes de consommation
- la thématique du partenariat équitale est capturée par la dimension *équité*, qui reflète le souci d'instaurer une relation plus égalitaire avec les consommateurs.

Présentation de la mesure *marketing de co-crédation de valeur*, adaptée de Ranjan & Read

Voici un rappel des principales composantes et dimensions de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur* en 23 indicateurs, adaptée de *value cocreation* (Ranjan & Read, 2016) :

Composante *downstream co-crédation*, formée de trois dimensions (11 indicateurs)

- *Expérience* – création d'usages et d'expériences par le consommateur (3 indicateurs)
- *Singularité* – expérience de consommation subjective, propre à chaque consommateur (4 indicateurs)
- *Relation* – interactions créées entre l'entreprise et les consommateurs dans la sphère de la consommation (4 indicateurs)

Composante *upstream co-crédation*, formée de trois dimensions (12 indicateurs)

- *Partage de connaissances* – interactions transférant l'information du marché vers l'entreprise (4 indicateurs)
- *Équité* – égalité entre consommateurs et managers dans le processus de collaboration (4 indicateurs)
- *Influence* – rôle proactif des consommateurs et influence sur les résultats du processus de collaboration (4 indicateurs)

2.1.2 Culture organisationnelle adhocratique

La *culture organisationnelle adhocratique* a été investiguée par de nombreuses recherches par questionnaire depuis plusieurs décennies. Parmi différentes échelles proposées dans la littérature, nous avons choisi l'échelle de Cameron & Quinn (2006), composée de quatre indicateurs : celle-ci nous semble en effet la plus amplement étayée sur le plan empirique.

2.1.3 Orientation marché réactive et proactive

Afin d'insérer dans notre questionnaire ces deux types distincts d'*orientation marché*, nous avons choisi les seules mesures standardisées existant à notre connaissance, développées par Narver, Slater & MacLachlan (2004), également utilisées par Lamore, Berkowitz & Farrington en 2013.

Pour capturer le construit d'*orientation marché réactive*, dont nous avons vu qu'il correspond à l'*orientation marché* telle que conçue initialement dans les années 1990, Narver, Slater & MacLachlan (2004) adaptent et réduisent à 7 indicateurs la *MORTN Scale* développée par Deshpandé et collègues en 1998 – une échelle qui visait elle-même à synthétiser les trois principales échelles d'*orientation marché* développées dans les années 1990. Nous insérons dans le questionnaire les 7 indicateurs de cette *MORTN Scale*.

Afin de capturer le construit d'*orientation marché proactive*, nous reprenons également la mesure standardisée proposée par Narver, Slater & MacLachlan, une mesure en 8 indicateurs réflexifs qu'ils nomment *MOPRO Scale*. Dans notre questionnaire, nous avons supprimé deux indicateurs de cette échelle : l'un de ces indicateurs a trait à la pratique de relations en B to B, alors que notre recherche se restreint à l'activité marketing B to C (« *Nous aidons nos clients à anticiper les évolutions dans leurs marchés* ») ; l'autre de ces indicateurs désigne expressément les *lead users* conceptualisés dans le registre de l'*user innovation* par Von Hippel – indicateur susceptible de présenter une corrélation a priori avec la pratique de l'*upstream co-creation*.

2.1.4 Influence de la fonction marketing

Pour capturer l'*influence* du département marketing au sein de l'entreprise, nous avons utilisé une mesure proposée par Moorman & Rust sous le nom *value of marketing function* (1999). Malgré son nom, cette mesure en 6 indicateurs capture effectivement le concept d'*influence* du marketing, et ainsi elle a été utilisée en 2009 par Verhoef & Leeflang sous la dénomination *perception of marketing department influence*.

2.1.5 Performance

Afin de capturer la *performance* au sens où nous l'entendons, à savoir une mesure de performance de l'entreprise vis-à-vis du marché, associée à une mesure de performance économique, nous avons repris la mesure de Deshpandé Farley & Webster (1993), mesure composée d'indicateurs simples interrogeant les managers sur la part de marché, les ventes et

les résultats financiers de l'entreprise. Par rapport à la mesure initiale de Deshpandé et collègues, nous avons supprimé un indicateur relatif à la taille de l'entreprise, qui ne nous semble pas relever du concept de *performance* : nous avons par conséquent inséré dans le questionnaire une mesure formée de trois indicateurs, mesurant l'évolution déclarée des ventes, de la part de marché, et de la rentabilité sur une année.

2.1.6 Satisfaction

Face à des mesures de *satisfaction* parfois complexes, développées notamment dans le registre du *marketing des services*, et distinguant différentes facettes - intérêt, joie, surprise, honte ... (Cronin, Brady & Hult, 2000) -, nous avons privilégié une mesure plus concise de *satisfaction*. Notre questionnaire utilise ainsi une mesure en trois indicateurs développée par Brady et collègues (2005), dont nous avons légèrement modifié la formulation, car cette mesure a été créée pour interroger des consommateurs.

Nous présentons ci-après un résumé de l'ensemble des mesures standardisées employées dans notre questionnaire :

Tableau 10 – Récapitulatif des mesures standardisées de notre questionnaire

VARIABLE CONCEPTUELLE	MESURE STANDARDISEE	ADAPTATION
MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	Value co-creation Ranjan & Read 2016	23 indicateurs Traduction & Adaptation à une cible de managers
CULTURE ADHOCRATIQUE	Adhocracy CVF Scale Cameron & Quinn 2006	4 indicateurs Traduction
ORIENTATION MARCHE REACTIVE	Responsive Market orientation MORTN Scale Narver Slater & McLachlan 2004	7 indicateurs Traduction
ORIENTATION MARCHE PROACTIVE	Proactive Market Orientation MOPRO Scale Narver Slater & McLachlan 2004	6 indicateurs (suppression de deux indicateurs vs MOPRO Scale) Traduction
INFLUENCE DE LA FONCTION MARKETING	Value of Marketing Function Moorman & Rust, 1999	6 indicateurs Traduction
PERFORMANCE	Performance Deshpandé, Farley & Webster 1993	3 indicateurs Traduction
SATISFACTION	Customer Satisfaction Brady et al, 2005	3 indicateurs Traduction

2.2 Etablissement du questionnaire :

2.2.1 Marketing de co-création de valeur

Parce qu'elle a été développée initialement par Ranjan & Read comme une mesure propre à être administrée auprès de consommateurs, la mesure de *marketing de co-création de valeur* a non seulement été traduite en français, mais elle a fait l'objet d'un travail d'adaptation conséquent en termes de formulation. Considérant notre mesure telle une nouvelle mesure que nous aurions développée ex nihilo, nous avons suivi un protocole usuel en marketing dans le cadre de développement de mesures standardisées (Jolibert & Jourdan, 2006) : avant d'insérer dans notre questionnaire les indicateurs de la mesure, nous avons au préalable soumis ceux-ci   l'évaluation d'un panel d'experts académiques, en vue d'établir leur *validité de contenu* – ceci afin de nous assurer que les différents indicateurs proposés représentent le construit visé.

Rétro-traduction & adaptation des indicateurs

Selon une procédure standard dans le cas de mesures issues de la littérature étrangère, suivant les préconisations de Brislin (1980) et Vallerand (1989), l'ensemble des indicateurs originaux, issus de la mesure *value cocreation* (Ranjan & Read, 2016) a suivi un processus de rétro-traduction : un traducteur professionnel anglophone traduit les échelles de l'anglais au français, puis un traducteur professionnel francophone, ignorant la version d'origine du texte, traduit les échelles du français à l'anglais. Dans le cas où les versions anglaises initiale et rétro-traduite sont proches, la traduction française est validée, ce qui fut notre cas, les deux versions anglaises étant extrêmement proches (détail de la rétro-traduction disponible en annexe 1.).

Ayant validé grâce à la rétro-traduction la version française proposée par le traducteur, nous avons ensuite adapté la formulation des indicateurs, afin de les rendre propres à interroger une cible de managers (version adaptée disponible en annexe 2).

Pré-test de la mesure auprès d'un panel d'experts académiques

Une fois établies de premières formulations pour les items de la mesure de *marketing de co-création*, nous avons évalué ces formulations auprès d'un panel de cinq enseignants chercheurs français experts dans le domaine de la *co-création de valeur*. Puisque l'objectif était d'établir la *validité de contenu* de la mesure, nous avons présenté aux experts, pour chacune des 6 dimensions du *marketing de co-création* (*expérience, relation, singularité...*), la définition de cette dimension issue de la littérature suivie des indicateurs visant à capturer cette dimension.

Comme nous l’observons dans le tableau de synthèse ci-après, les résultats du pré-test se sont avérés globalement positifs, les indicateurs présentés étant généralement évalués comme étant tout à fait, ou assez appropriés, pour capturer le contenu de chacun des 6 construits qui forment le *marketing de co-crédation de valeur (expérience, relation, singularité, partage de connaissances...)*.

Tableau 11 - Synthèse de l’évaluation des mesures par cinq experts académiques

	Tout à fait appropriée	Assez appropriée	Assez peu appropriée	Pas du tout appropriée
DOWNSTREAM EXPERIENCE	x	xxx	x	
DOWNSTREAM SINGULARITE		xxxxx		
DOWNSTREAM RELATION	xx	xxx		
UPSTREAM PARTAGE DE CONNAISSANCES	xx	xxx		
UPSTREAM EQUITE	xxx	xx		
UPSTREAM INFLUENCE	xx	xxx		

A l’issue de cette phase d’évaluation par le panel d’experts (détail disponible en annexe 3.), nous avons estimé que la *validité de contenu* de notre mesure de *marketing de co-crédation* était établie, moyennant un certain nombre de modifications suggérées par les experts. Nous avons par conséquent inséré les 23 indicateurs de la mesure de *marketing de cocrédation de valeur* dans notre questionnaire, indicateurs que nous présentons dans le tableau ci-après.

Tableau 12 – Indicateurs -mesure *marketing de co-crédation* 1° version du questionnaire (collecte Ibis)

DOWNSTREAM CO-CREATION EXPERIENCE
-L’utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos clients se souviennent -Nous essayons d’offrir à chaque client une expérience unique, qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel -Les clients peuvent améliorer leur expérience en créant de nouvelles façons d’utiliser nos produits ou services
DOWNSTREAM CO-CREATION SINGULARITE
-Les bénéfices que nos clients peuvent tirer de nos produits ou services dépendent de chaque consommateur et des conditions dans lesquelles celui-ci utilise le produit ou service. -Nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque client. -Selon ses goûts, ses choix personnels et ses connaissances, chaque client peut s’impliquer de façon différente lorsqu’il utilise nos produits ou services -Lorsqu’il utilise nos produits ou services, chaque client peut vivre une expérience différente de celle des autres clients

DOWNSTREAM CO-CREATION RELATION
<ul style="list-style-type: none"> -Nous cherchons à mettre tout en œuvre afin que nos clients puissent pleinement interagir avec nous -Je pense que nos clients ressentent un certain attachement envers nos produits ou services -Je pense que certains groupes de clients ou des communautés sont adeptes de nos produits ou services -Nous jouissons d'une bonne réputation, nous bénéficions d'un bouche à oreille positif de la part de nos clients
UPSTREAM CO-CREATION PARTAGE DE CONNAISSANCES
<ul style="list-style-type: none"> -Nous sommes ouverts aux suggestions de nos clients concernant l'amélioration des produits existants ou le développement de nouveaux produits ou services -Nous essayons de fournir suffisamment d'informations à nos clients désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées -Nous souhaitons dédier du temps afin de partager avec nos clients leurs idées et suggestions visant à améliorer nos produits et processus -Nous fournissons à nos clients l'opportunité et le cadre adéquats afin qu'ils puissent proposer des suggestions et des idées
UPSTREAM CO-CREATION EQUITE
<ul style="list-style-type: none"> -Nous essayons de connaître les préférences des clients dont nous sollicitons la participation -Nous tentons d'adapter le processus de participation aux souhaits des clients que nous sollicitons -Lorsque nous sollicitons la participation de clients, nous considérons que leur rôle est aussi important que le nôtre -Les clients participant sont conscients qu'ils jouent un rôle égal au nôtre dans le résultat final du processus de collaboration
UPSTREAM CO-CREATION INFLUENCE
<ul style="list-style-type: none"> -Lorsqu'ils participent, les clients peuvent exprimer leurs besoins spécifiques -Nous essayons de transmettre aux clients un maximum d'informations concernant le processus de participation pour lequel nous les sollicitons -Dans nos activités marketing (développement de produits, communication...), nous laissons toute latitude à nos clients pour interagir avec nous s'ils le souhaitent -Lorsqu'ils participent, les clients peuvent tirer un bénéfice maximal s'ils jouent un rôle proactif, par exemple en utilisant leurs propres compétences et connaissances, en dédiant du temps

Comme nous le préciserons dans le Chapitre VI., certains de ces indicateurs ont été modifiés suite à l'analyse de la première collecte de données, ce qui a mené à la validation d'une échelle légèrement différente via les données de la collecte 2.

2.2.2 Culture organisationnelle adhocratique

Parce que sa formulation originelle nous paraissait complexe, avec de nombreuses expressions idiomatiques, l'échelle d'*adhocratie* a été également rétro-traduite par des traducteurs professionnels (détail de la procédure de rétro-translation disponible en annexes 5 et 6).

Nous présentons ci-après les indicateurs intégrés au questionnaire.

Tableau 13 – Détail des indicateurs - mesure d'*adhocratie*

ADHOCRATIE
<p><i>Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (de 1 pas du tout d'accord à 7 tout à fait d'accord) ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">-Mon entreprise est très dynamique et entrepreneuriale. Les gens sont prêts à se mouiller et à prendre des risques.-Dans mon entreprise, le dirigeant est généralement considéré comme un entrepreneur, un innovateur, ou un preneur de risques.-Ce qui contribue à la cohésion dans mon entreprise, c'est un engagement envers l'innovation et le développement. C'est important d'être les premiers.-Ici, ce qui est important, c'est la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources. Etre prêt à relever de nouveaux défis, c'est ce qui est important.

2.2.3 Orientation marché réactive

Tout comme la mesure d'*adhocratie*, et pour les mêmes raisons, l'échelle d'*orientation marché réactive* a fait l'objet d'une rétro-translation par les mêmes professionnels, pour aboutir aux formulations ci-dessous insérées au questionnaire (détail de la traduction en annexes 7 et 8).

Tableau 14 – Détail des indicateurs - mesure d'*orientation marché réactive*

ORIENTATION MARCHÉ REACTIVE
<p><i>Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (de 1 pas du tout d'accord à 7 tout à fait d'accord) ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">-Nous contrôlons constamment notre niveau d'engagement et notre orientation à répondre aux besoins des clients.-Nous informons l'ensemble des fonctions de l'entreprise de nos échecs ou bien de nos expériences réussies avec nos clients.-Notre stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel se base sur notre compréhension des besoins des clients.-Nous mesurons fréquemment et systématiquement la satisfaction des clients.-Nous sommes plus orientés clients que nos concurrents.-Je pense que la première raison d'être de notre entreprise est de satisfaire les clients.-Les informations concernant la satisfaction des clients sont transmises régulièrement à tous les niveaux de l'entreprise.

2.2.4 Orientation marché proactive

Les indicateurs de la mesure d'*orientation marché proactive* ont également été rétro-traduits, selon la même procédure que pour les mesures précédentes (détail en annexes 9 et 10). Nous insérons au questionnaire la mesure standardisée suivante, composée de 6 indicateurs.

Tableau 15 – Détail des indicateurs - mesure d'*orientation marché proactive*

ORIENTATION MARCHÉ PROACTIVE
<i>Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (de 1 pas du tout d'accord à 7 tout à fait d'accord) ?</i>
-Nous essayons continuellement de découvrir de nouveaux besoins dont nos clients n'ont pas encore conscience.
-Lorsque nous développons de nouveaux produits et services nous prenons en compte des besoins que nos clients n'ont pas encore exprimés.
-Nous organisons des brainstormings pour savoir comment nos clients utilisent nos produits et services.
-Nous innovons quitte à prendre le risque de rendre nos propres produits obsolètes.
-Nous cherchons des opportunités là où les clients ont des difficultés à exprimer leurs besoins.
-Nous extrapolons les tendances clés afin de nous faire une idée des besoins futurs de nos clients actuels.

2.2.5 Influence de la fonction marketing

Comme pour les mesures précédentes, les indicateurs de la mesure d'*influence* ont également été rétro-traduits, permettant de valider la traduction française que nous intégrons au questionnaire (détail des traductions en annexes 11 et 12).

Tableau 16 – Détail des indicateurs - mesure d'*influence*

INFLUENCE
<i>Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (de 1 pas du tout d'accord à 7 tout à fait d'accord) ?</i>
-Le rôle joué par le marketing est en général considéré comme étant plus important que celui des autres fonctions de l'entreprise.
-Le top management considère que le marketing est plus important que les autres fonctions.
-Le marketing tend à dominer les autres fonctions dans les affaires de l'entreprise.
-Ici, on a tendance à penser que le marketing a globalement plus d'influence que les autres fonctions.
-Généralement, quel est le poids accordé dans votre entreprise à l'opinion des marketeurs ?
-Dans quelle mesure les décisions reflètent-elles, en général, les points de vue du marketing?

2.2.6 Performance

Nous avons traduit nous-mêmes et adapté la mesure de Deshpandé, Farley & Webster (détail disponible en annexe 13.), puis l'avons insérée dans le questionnaire.

Tableau 17 – Détail des indicateurs - mesure de performance

PERFORMANCE
<p><i>Vis-à-vis de vos principaux concurrents, comment évaluez vous la performance de votre entreprise sur l'année écoulée ?</i> (note de 1 <i>nettement inférieure</i> à 7 <i>nettement supérieure aux concurrents</i>)</p> <p>-Notre rentabilité est ...</p> <p>-Notre part de marché progresse de façon ...</p> <p>-Notre chiffre d'affaires progresse de façon...</p>

2.2.7 Satisfaction

Nous avons traduit et adapté nous-mêmes la mesure de Brady et al (2005) en modifiant les formulations afin de pouvoir administrer les questions auprès de managers (détail des traductions en annexe 14.).

Tableau 18 – Détail des indicateurs - mesure de satisfaction

SATISFACTION
<p><i>Concernant vos clients, diriez-vous que ...</i> (note de 1 <i>pas du tout d'accord</i> à 7 <i>tout à fait d'accord</i>) ?</p> <p>-Nos clients sont satisfaits de nos produits ou services</p> <p>-Nos clients sont contents de nos produits ou services</p> <p>-Nos clients sont ravis de nos produits ou services</p>

2.2.8 Finalisation du questionnaire

Insertion de questions complémentaires

Outre les mesures standardisées, nous avons ajouté à notre questionnaire :

1/ Des questions filtres, visant à éliminer de l'échantillon des managers dont l'activité s'exerce principalement en B to B, ainsi que des managers qui n'ont pas de responsabilité dans le domaine du marketing

2/ Des questions fermées relatives aux variables de contrôle (secteur d'activité, nombre de salariés de l'entreprise)

3/ Des questions nous permettant de vérifier a posteriori l'adéquation du profil des répondants avec la cible visée (position hiérarchique du manager vis-à-vis du dirigeant de l'entreprise, effectif marketing managé par le répondant).

Afin de lever toute ambiguïté entre les activités B to B et B to C, nous précisons par ailleurs clairement au début du questionnaire que l'ensemble des questions posées concernent uniquement le marketing B to C, et que le terme « client » désigne le consommateur final.

Evaluation sur une échelle de Likert

L'ensemble des questions relatives à des mesures standardisées est évalué par le biais d'une échelle en 7 points, de 1 à 7 selon le degré d'accord avec l'affirmation qui est proposée.

Pré-test du questionnaire

Nous avons pré-testé le questionnaire définitif programmé sur le logiciel Sphinx auprès de 9 managers.

2.3 Protocole de collecte de données

2.3.1 Accès au terrain d'études

Le choix de mener une enquête auprès de managers pose immédiatement la question de l'accès au terrain d'études, en l'absence de base de données existant en France en ce domaine. Nous avons décidé de constituer nous-mêmes notre propre base de données, en copiant manuellement les coordonnées de managers disponibles dans des annuaires d'anciens élèves d'écoles de commerce – pour des raisons évidentes de confidentialité, ces données sont en effet accessibles uniquement par consultation au cas par cas via des annuaires papier ou annuaires en ligne. En préalable à l'administration du questionnaire, nous avons par conséquent collecté près de 5000 coordonnées de managers marketing (4817 noms et adresses email), issus de quatre écoles de commerce françaises.

2.3.2 Organisation des collectes

Comme nous l'avons annoncé en introduction de cette seconde partie, notre étude empirique est fondée sur deux phases successives :

- une 1^o phase visant à évaluer les qualités des mesures insérées dans le questionnaire, en premier lieu la nouvelle mesure de *marketing de co-crédation de valeur*
- une 2^o phase permettant de valider de manière définitive les qualités de ces mesures, et de tester notre modèle global par le biais d'équations structurelles.

1° phase empirique : deux collectes de données (collectes 1 et 1bis)

Pour cette phase empirique focalisée sur l'évaluation des qualités de nos mesures, nous avons rencontré des difficultés particulières à obtenir des questionnaires complets, du fait d'un nombre important de questions. Afin de faciliter la collecte sans renoncer à une richesse d'information qui nous semblait indispensable lors d'une toute première évaluation des mesures, nous avons scindé en deux le questionnaire complet tel que présenté précédemment, ce qui nous a conduit à mener deux collectes de données complémentaires :

- la collecte 1 est centrée sur l'évaluation des variables antécédents du modèle (*adhocratie, orientation marché...*), et intègre par ailleurs la variable *performance*
- la collecte 1bis est focalisée sur l'évaluation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi que sur l'évaluation des variables de résultat *satisfaction et performance*

Enfin, il est à noter que les deux versions du questionnaire sont identiques quant aux questions filtres et de contrôle.

2° phase empirique : une seule collecte de données (collecte 2)

Lors de cette seconde phase empirique, après épuration des indicateurs, élimination de certaines questions liées à des variables de contrôle, et réaménagement global du questionnaire, nous avons réussi à administrer l'ensemble du questionnaire par le biais d'une seule collecte (collecte 2). Dans cette collecte visant à valider définitivement les qualités de nos mesures, mais surtout à tester le modèle global, nous avons administré le questionnaire tel que présenté au point 2.2 de cette section, hormis quelques modifications mineures :

- suppression de quelques indicateurs pour les variables *influence* et *adhocratie*, éliminés suite aux excellentes performances de ces mesures observées lors l'analyse de la première phase empirique
- modification de certains indicateurs de la variable *marketing de co-crédation de valeur*, modification mise en place afin de renforcer la représentation du construit par la mesure (évolution de ces indicateurs présentée en détail au Chapitre VI.)

Le tableau ci-après résume le protocole général d'administration du questionnaire à travers les trois collectes successives.

Tableau 19 – Protocole général d’administration des mesures standardisées du questionnaire

	1° PHASE EMPIRIQUE		2° PHASE EMPIRIQUE
	Collecte 1	Collecte 1 bis	Collecte 2
Adhocratie	4 indicateurs		3 indicateurs
Orientation marché réactive	7 indicateurs		7 indicateurs
Orientation marché proactive	6 indicateurs		6 indicateurs
Influence du marketing	6 indicateurs		4 indicateurs
Performance	3 indicateurs	3 indicateurs	3 indicateurs
Satisfaction consommateurs		3 indicateurs	3 indicateurs
Marketing de co-crédation de valeur		23 indicateurs	23 indicateurs
	<i>1° Evaluation psychométrique</i>		<i>2° Evaluation psychométrique Test du modèle</i>

SYNTHESE DU CHAPITRE IV.

HYPOTHESES, QUESTIONNAIRE & PROTOCOLE DE COLLECTE

Ce chapitre préalable à notre étude par questionnaire auprès de managers nous a permis tout d'abord d'affiner notre modèle conceptuel par-rapport au premier modèle issu de l'étude exploratoire qualitative. Pour ce faire, nous avons opéré un retour à la littérature, qui nous a menés à préciser les construits mobilisés par notre modèle, puis à développer des hypothèses relatives aux antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* - hypothèses que nous testerons ultérieurement par le biais d'équations structurelles.

Nous avons par ailleurs conçu notre questionnaire, en opérationnalisant les construits de notre modèle grâce à des mesures standardisées issues de la littérature. Face à l'absence de mesure permettant de capturer le concept de *marketing de co-crédation de valeur*, nous avons notamment été amenés, en nous appuyant sur un panel d'experts académiques, à adapter une mesure existante dans la littérature anglo-saxonne, mesure conçue initialement pour être administrée auprès de consommateurs.

Enfin, nous avons déterminé le protocole de collecte de nos données, un protocole fondé sur deux phases successives et trois collectes : la première phase, mise en place à partir des données recueillies par les collectes 1 et 1bis, vise à évaluer les mesures standardisées du questionnaire, tandis que la seconde phase, basée sur les données de la collecte 2, permet de valider de manière définitive ces mesures standardisées et de tester le modèle conceptuel.

A l'issue de ce chapitre préparatoire, nous allons pouvoir entamer la phase empirique de notre étude par questionnaire, en collectant les données et commençant à évaluer les qualités de nos instruments de mesure.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-création de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-création de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-création de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE V.

EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : VARIABLES ANTECEDENTS

Une nécessaire évaluation préalable des mesures standardisées

Nous avons annoncé dans le chapitre précédent que procéderions à la validation des mesures standardisées insérées dans notre questionnaire, avant de tester notre modèle conceptuel par le biais d'équations structurelles. Parce que notre questionnaire tente de capturer des construits pour certains complexes, il est en effet indispensable de nous assurer que les questions qu'il contient reflètent ces construits de manière fidèle et stable au fil des collectes de données, ce qui revient à valider les qualités psychométriques de nos mesures (Jolibert & Jourdan, 2006). Nous commençons par conséquent notre étude empirique par l'évaluation psychométrique de nos mesures standardisées, une étape considérée comme incontournable avant de procéder au test de tout modèle explicatif (Hair et al., 2010 ; Jolibert & Jourdan, 2006).

Une évaluation reposant sur deux phases de collecte successives

Tenant compte du fait que la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* a fait l'objet d'une adaptation conséquente, et que l'ensemble des mesures du questionnaire a été traduit de l'anglais, nous appliquons pour l'évaluation psychométrique de l'ensemble de nos mesures le protocole usuel dans le cas d'une nouvelle mesure standardisée, dit *paradigme de Churchill* (1979). Conformément à ce protocole, considéré comme la démarche de référence en termes de création de mesures standardisées (Hair et al., 2010 ; Jolibert & Jourdan, 2006 ; Roussel, 2005), les qualités psychométriques des instruments de mesures sont évaluées par le biais de deux phases successives, reposant sur deux échantillons distincts :

- une phase dite *exploratoire* (Roussel, 2005), visant à une première évaluation et épuration de l'instrument de mesure, phase qui sera menée dans le présent chapitre à partir de la collecte 1
- une phase dite *confirmatoire* (Roussel, 2005), permettant de valider les qualités de la mesure auprès d'un second échantillon de répondants, une phase que nous mettrons en place grâce aux données recueillies par la collecte 2.

Une procédure d'évaluation psychométrique propre aux variables antécédents

Les variables dont nous traitons dans le présent chapitre – variables relatives aux antécédents du modèle, *orientation marché réactive* et *proactive*, culture organisationnelle adhocratique, *influence* de la fonction marketing - sont toutes capturées par des « échelles de mesure », relevant d'une modélisation dit *réflective*. Ces mesures *réflectives* sont de loin les plus fréquentes en marketing, de telle sorte que leur évaluation psychométrique fait l'objet d'une procédure établie de longue date, procédure que nous suivrons ici.

Organisation du Chapitre V.

Le présent chapitre s'organise comme suit :

Dans la section 1, nous précisons les procédures ayant permis de recueillir les données lors des collectes 1 et 2, ensuite nous décrivons les données recueillies lors de ces deux collectes.

Dans la section 2, nous présentons les méthodes d'analyse statistique nous allons utiliser afin d'évaluer les qualités psychométriques de nos échelles de mesure ; ensuite nous procéderons à l'évaluation psychométriques de nos mesures

Le tableau ci-dessous permet de visualiser, en bleu, les mesures évaluées dans le présent chapitre, à travers les collectes 1 et 2.

Tableau 20 – Protocole général d'administration des mesures standardisées du questionnaire en bleu les mesures évaluées dans le Chapitre V.

	1° PHASE EMPIRIQUE		2° PHASE EMPIRIQUE
	COLLECTE 1	COLLECTE 1 bis	COLLECTE 2
Adhocratie	4 indicateurs		3 indicateurs
Orientation marché réactive	7 indicateurs		7 indicateurs
Orientation marché proactive	6 indicateurs		6 indicateurs
Influence du marketing	6 indicateurs		4 indicateurs
Performance	3 indicateurs	3 indicateurs	3 indicateurs
Satisfaction consommateurs		3 indicateurs	3 indicateurs
Marketing de co-création de valeur		23 indicateurs	23 indicateurs
	<i>1° Evaluation Psychométrique</i>		<i>2° Evaluation psychométrique Test du modèle</i>

SECTION 1.

DONNEES COLLECTEES

Dans cette première section préalable à l'évaluation des qualités psychométriques de nos échelles de mesure, nous allons tout d'abord préciser quelles sont les procédures de collecte de nos données (1.1). Ensuite, nous observons la constitution de l'échantillon de managers ayant répondu à notre enquête pour les deux collectes, collecte 1 correspondant à la phase d'évaluation *exploratoire*, et collecte 2 dédiée à la phase d'évaluation *confirmatoire* (1.2). Enfin, nous décrivons les données recueillies lors des deux collectes, afin de nous assurer que ces données sont effectivement propres à être analysées par le biais d'équations structurelles (1.3).

1.1 Collecte des données (collectes 1 et 2)

1.1.1 Profil des managers ciblés et constitution des bases de données

Observant les taux assez limités de réponses dans des études comparables - généralement de l'ordre de 15 à 20%²-, estimant à quelques milliers au maximum le nombre de dirigeants marketing en France, nous avons décidé de ne pas solliciter notre cible principale de dirigeants marketing pour l'ensemble des collectes de données. Comme cela se pratique couramment en marketing, où de nombreuses recherches interrogent par exemple des étudiants lors d'une première évaluation d'échelles de mesure, nous avons « réservé » la cible de dirigeants marketing à l'étude principale de notre recherche, lors de la phase *confirmatoire* – ceci via la collecte 2 qui vise à valider définitivement les qualités psychométriques de nos mesures et à tester notre modèle.

Collecte 1

Pour cette première phase empirique, nous avons visé une cible proche de celle des dirigeants marketing, mais qui nous semblait a priori plus large en termes d'effectifs : les managers *juniors* et intermédiaires (assistant chef de produit, chef de produit, chargé d'études marketing, chargé

² Quelques exemples de taux de réponse : 15% (Baker & Sinkula, 2007 et 2009), 15.7% (Homburg & Pflesser, 2000), 17.5% (Homburg, Grozdanovic & Klarmann), 20% (Hult, Ketchen & Slater, 2005), 37% (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2006), 18% (Kemper, Schilke, & Brettel, 2013), 22% (Morgan & Vorhies, 2018), 47% (Paladino, 2007), 14% (Zhu & Nakata, 2007)

de communication...). Ces managers ont été ciblés lors de l'établissement de notre base de données, à partir de la fonction qu'ils avaient déclarée dans l'annuaire de leur école. Pour les besoins de la collecte 1, nous avons constitué une base de données 1185 managers correspondant à la cible définie, tous issus de l'école A.

Collecte 2

Pour cette seconde phase empirique, nous nous sommes focalisés sur la cible principale de notre étude, celle de dirigeants marketing : directeurs marketing, vice-présidents marketing, directeur de *business unit* ou directeur général avec responsabilité marketing... Comme pour la collecte 1, nous avons ciblé a priori les managers en nous basant sur la fonction déclarée dans l'annuaire de leur école. Du fait du nombre plus restreint de dirigeants marketing, nous avons dû compiler les coordonnées de managers correspondant à ce profil à travers les annuaires de quatre écoles différentes, écoles A, B, C et D ; ce travail de compilation nous a permis de recueillir les coordonnées de 1509 managers identifiés a priori comme dirigeants marketing à travers leur fonction déclarée dans l'annuaire.

Afin de nous assurer que les répondants de notre collecte principale, celle sur laquelle nous allons fonder le test du modèle, correspondent effectivement au profil visé, nous avons vérifié a posteriori l'adéquation de ces répondants à notre cible : pour ce faire, nous avons observé leur réponse à certaines questions insérées à dessein (en particulier distance hiérarchique au dirigeant de l'entreprise), et nous avons analysé leur profil³ via les réseaux sociaux professionnels lorsque nous avons un doute. Nous avons retenu comme « dirigeants marketing » insérés dans l'échantillon de la collecte 2 les trois profils de managers suivants :

- a) des dirigeants d'entreprise, exerçant une responsabilité dans le domaine du marketing
- b) des managers situés au niveau inférieur au dirigeant de l'entreprise, et exerçant une responsabilité dans le domaine du marketing
- c) des managers non rattachés hiérarchiquement au dirigeant de l'entreprise, mais qui gèrent une équipe de cadres marketing, et dont le titre correspond à une position de dirigeant marketing (directeur marketing, vice-président marketing...).

³ Pour la plupart des répondants nous disposons d'une adresse mail, nous permettant presque toujours d'identifier le nom du répondant

1.1.2 Administration du questionnaire

L'ensemble des questionnaires de l'étude a été administré en ligne, à travers le logiciel Sphinx. A partir des adresses email collectées dans les bases de données, complétées par nos contacts personnels, nous avons envoyé un message à chaque manager identifié a priori : l'email expliquait de manière succincte la finalité de notre étude, et invitait le manager à répondre au questionnaire en ligne.

La collecte 1 s'est effectuée entre le 13 décembre 2017 et le 05 mars 2018, la collecte 2 s'est déroulée entre le 14 septembre 2018 et le 25 mars 2019. La longue durée d'administration de chaque questionnaire s'explique par la nécessité de procéder à de nombreuses relances afin de collecter respectivement 93 questionnaires complets pour la collecte 1 (89 questionnaires issus de la base de données, 4 questionnaires administrés auprès de managers de notre réseau), et 120 questionnaires complets pour la collecte 2 (112 remplis par des managers de la base de données, 8 issus de notre réseau).

Malgré un taux de participation initial en phase avec des études comparables - 26% des managers contactés ont accepté de participer à la collecte 1, 20% à la collecte 2 -, nous observons que le taux final de questionnaires complets est faible, de l'ordre de 8% pour les deux collectes. Cette importante déperdition s'explique :

- principalement par une élimination importante de répondants lors des questions filtres, élimination de managers n'exerçant pas en B to C, ou bien n'exerçant pas de responsabilité marketing : 50% d'élimination de managers pour la collecte 1, 35% d'élimination pour la collecte 2.
- par des abandons de questionnaires en cours d'administration (28% d'abandons en cours pour la collecte 1, 36% d'abandons pour la collecte 2), abandons certainement liés à la durée du questionnaire (11 minutes en moyenne pour remplir intégralement le questionnaire de la collecte 1, 14 minutes pour le questionnaire de la collecte 2)
- par l'élimination par nos soins de certains questionnaires complets de la collecte 2, lorsque les répondants ont été identifiés a posteriori comme ne correspondant pas au profil visé de dirigeants marketing (7 questionnaires supprimés par vérification du profil du répondant via les réseaux sociaux professionnels).

1.2 Caractéristiques de l'échantillon (collectes 1 et 2)

Suite à l'administration des questionnaires pour les collectes 1 et 2, nous nous assurons que nous disposons d'échantillons qui, par leur taille et leur profil, sont en phase avec nos objectifs.

1.2.1 Nombre d'observations

En recueillant 93 questionnaires complets pour la collecte 1, et 120 questionnaires complets pour la collecte 2, nous disposons d'un nombre d'observations a priori suffisant pour notre analyse. En effet, dans le cadre d'analyses impliquant des échelles de mesure, ce qui est notre cas, il est communément admis que la taille d'échantillon doit respecter la règle du 1 pour 10 (Barclay, Higgins & Thompson 1995 ; Hair et al., 2010) : pour toute variable latente, le nombre total d'observations doit être au moins 10 fois supérieur au nombre d'indicateurs de cette variable. Cette règle du 1 pour 10 est respectée dans le cas de nos échantillons de 93 et 120 individus : en prenant en compte la variable latente comportant le plus large nombre d'indicateurs (*orientation marché réactive*, 7 indicateurs pour la collecte 1 ; *upstream co-creation*, 12 indicateurs pour la collecte 2⁴), le nombre minimum d'observations est théoriquement de 70 et 120 questionnaires. Avec 93 et 120 questionnaires complets, nous disposons a priori de données en nombre suffisant pour mener l'analyse.

1.2.2 Caractéristiques des répondants

Caractéristiques des entreprises

Taille de l'entreprise

Par-rapport à l'économie française⁵, nos échantillons sont caractérisés par un poids particulièrement élevé des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI, entre 250 et 4999 salariés) et des Grandes entreprises (plus de 5000 salariés) : les ETI et Grandes Entreprises représentent en cumul 75% de l'échantillon de la collecte 1 et 70% de l'échantillon de la collecte 2, alors qu'elles emploient seulement 39% des salariés en France.

⁴ La collecte 2 vise non seulement à évaluer les mesures pour les variables antécédents du modèle, que nous traitons ici, mais également la mesure de marketing de co-création de valeur, que nous aborderons au chapitre suivant.

⁵ Source Insee 2014, emploi dans le secteur marchand non agricole - consultable sur https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2497084/ENTFRA16_k_FTL05-SMNA.pdf

Tableau 21 – Caractéristiques des échantillons collecte 1 & 2 : effectif de l'entreprise

	COLLECTE 1		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
Moins de 10 salariés	0	0%	7	6%
10 à 49 salariés	11	12%	9	8%
50 à 249 salariés	12	13%	20	17%
250 à 4999 salariés	31	33%	44	37%
Plus de 5000 salariés	39	42%	40	33%
TOTAL	93	100%	120	100%

Secteur d'activité

Nos échantillons reflètent assez bien le poids élevé du secteur industriel en France (28% de l'échantillon de la collecte 1 et 35% pour la collecte 2 vs 24% en moyenne française) ; au contraire, les participants à notre étude sont sous-représentés dans les secteurs du commerce (15% et 16% des données collectées vs 21% de l'emploi en France), des transports (3% et 5% des données collectées vs 9% en moyenne France), et de l'hôtellerie restauration (1% et 3% des données collectées vs 6% en moyenne France). Il est à noter que le secteur de la banque et services financiers est très largement représenté de notre étude (9% et 8% des données collectées vs 0.2% de l'emploi en France) .

Tableau 22 – Caractéristiques des échantillons collecte 1 et 2 : secteur d'activité de l'entreprise

	COLLECTE 1		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
Distribution & Négoce	14	15%	19	16%
Commerce de détail, distribution alimentaire	7	7%	7	6%
Commerce de détail, articles textiles, chaussures, bijoux	1	1%	6	5%
Commerce de détail, cosmétique et parapharmacie	2	2%	1	1%
Commerce de détail, articles de loisir, sport et culture, bricolage, maison	3	2%	2	2%
Autres	0	0%	3	3%
Activités manufacturières	26	28%	42	35%
Industrie agro-alimentaire, boissons, tabac	10	11%	16	13%
Industrie du textile, de l'habillement, du cuir et de la chaussure	2	2%	1	1%
Industrie des cosmétiques, produits d'hygiène et entretien	4	4%	8	7%
Industrie de la chimie	0	0%	4	3%
Industrie pharmaceutique	3	3%	4	3%
Equipement et appareils électriques, électroniques	0	0%	1	1%
Production et commercialisation d'automobiles et matériels de transport	4	4%	5	4%
Autres	3	3%	3	3%
Publicité, Etudes, Conseil en marketing	1	1%	1	1%
Banque, Assurance, Services financiers	8	9%	10	8%
Télécommunications & Nouvelles technologies	6	6%	4	3%
Médias & Culture	5	5%	5	4%
Transport & Logistique	3	3%	6	5%
Hôtellerie restauration	1	1%	4	3%
Tourisme, Loisirs	3	3%	10	8%
Autres secteurs d'activité	26	28%	19	16%
TOTAL	93	100%	120	100%

Caractéristiques du poste occupé par les répondants

Les managers ayant répondu lors de la collecte 1 correspondent effectivement à la cible visée de managers *junior* et intermédiaires : 74% d'entre eux ne sont pas rattachés hiérarchiquement au dirigeant de leur entreprise, et 78% d'entre eux ont soit aucune responsabilité managériale (19%), soit une responsabilité limitée, et managent une équipe de moins de 10 personnes (59%).

Concernant les répondants de la collecte 2, leur profil correspond également de façon nette au profil visé, celui de dirigeants marketing. Dans 66% des cas ils sont les dirigeants de l'entreprise tout en exerçant des responsabilités dans le secteur du marketing (8%), ou bien ils dirigent le département marketing tout en dépendant directement du dirigeant de leur entreprise (58%). Dans près de la moitié des cas (45%), les répondants de la collecte 2 dirigent des équipes de taille conséquente, supérieure à 10 cadres marketing (30% entre 10 et 25 managers, 15% supérieure à 25 managers).

Concernant spécifiquement les 34% de répondants de la collecte 2 ayant déclaré ne pas être rattachés directement au dirigeant de l'entreprise, une analyse complémentaire de chaque profil menée a posteriori via les réseaux sociaux (non présentée ici), nous a confirmé que chacun des managers insérés dans l'échantillon occupe de fait une position senior en marketing, a minima de niveau direction marketing. La plupart de ces répondants travaillent dans des multinationales, ce qui explique qu'ils exercent des responsabilités importantes en marketing, sans être rattachés de façon directe au dirigeant de leur entreprise.

Tableau 23 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1 et 2 : position hiérarchique du participant

	COLLECTE 1		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
Je suis moi-même le dirigeant de l'entreprise dans laquelle je travaille	3	3%	9	8%
Le dirigeant de l'entreprise est mon responsable direct	21	23%	70	58%
Le dirigeant de l'entreprise n'est pas mon responsable direct	69	74%	41	34%
TOTAL	93	100%	120	100%

Tableau 24 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1 et 2 : effectif managé par le participant

	COLLECTE 1		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
Aucun cadre marketing rattaché au poste	18	19%	7	6%
1 à 9 cadres marketing rattachés au poste	55	59%	59	49%
10 à 25 cadres marketing rattachés au poste	8	9%	36	30%
Plus de 26 cadres marketing rattachés au poste	12	13%	18	15%
TOTAL	93	100%	120	100%

1.3 Examen des données brutes (collectes 1 et 2)

Après avoir validé la constitution de notre échantillon, nous examinons les données brutes de nos deux collectes, et menons un certain nombre de procédures statistiques simples par le biais du logiciel SPSS, afin de nous assurer que les données sont propres à être analysées par le biais d'équations structurelles.

1.3.1 Patterns de réponse suspects

Afin d'éviter la présence de *patterns* de réponse suspects (par exemple réponses systématiquement au niveau 4 sur une échelle de 1 à 7), nous examinons ligne à ligne les informations du tableau de données brutes pour les deux collectes 1 et 2 : nous n'observons aucun cas de ce type.

1.3.2 Valeurs extrêmes

Une valeur extrême, ou *outlier*, est une observation qui présente une valeur atypique pour une ou plusieurs questions de l'étude. Il n'est pas nécessairement judicieux de supprimer les valeurs extrêmes, mais il est généralement conseillé d'identifier ces *outliers*, et de décider au cas par cas, s'il y a eu lieu ou non de supprimer de l'échantillon les individus correspondant à ces valeurs (Hair et al., 2010).

Détection univariée des valeurs extrêmes

Un premier mode de détection des *outliers* consiste à considérer un à un chaque indicateur de l'étude, afin d'identifier les observations extrêmes. Dans le cadre de notre étude, nous procédons à la détection univariée des valeurs atypiques à travers deux procédures fréquemment recommandées (Hair et al. 2014) : d'une part, nous visualisons l'ensemble des indicateurs sous forme de « boîtes à moustache » de Tuckey, qui permettent d'identifier graphiquement les réponses atypiques ; d'autre part, nous calculons les scores standardisés de chaque indicateur (graphiques boîtes à moustache et tableaux de scores standardisés disponibles en annexes 17. et 18. pour la collecte 1, en annexes 21 et 22 pour la collecte 2).

Examen des « boîtes à moustache » de Tuckey

Les boîtes à moustache permettent d'identifier visuellement les valeurs atypiques, représentées sous forme de groupes de points : sont considérés comme *outliers* des valeurs qui s'écartent de

plus ou moins 1.5 fois l'écart interquartile. L'analyse des graphiques « boîtes à moustache » via le logiciel SPSS nous fait observer que nous disposons globalement d'un assez faible nombre de valeurs atypiques : au total 1% des valeurs sont détectées comme *outliers* sur l'ensemble des données de la collecte 1 (38 valeurs atypiques pour 3813 données pour la collecte 1), 0.4% pour les valeurs collectées durant la collecte 2 (21 valeurs atypiques pour 5760 données).

Examen des Scores standardisés

La transformation des données, visant à obtenir pour chaque indicateur des scores de moyenne égale à 0 et d'écart type 1, nous offre une autre opportunité d'identifier les valeurs atypiques (Hair et al., 2010) : sont alors considérés comme *outliers* des observations dont la valeur s'éloigne fortement du score standardisé moyen de l'indicateur. Dans le cas d'échantillons restreints (inférieurs à 80), une règle empirique considère comme valeurs atypiques des observations qui sont inférieures à -2.5 ou supérieures à 2.5 ; dans le cas d'échantillons plus importants, les valeurs *outliers* peuvent être détectées à partir d'un score standardisé qui s'éloigne d'une norme $|4|$ (Hair et al., 2010).

L'observation des données standardisées de notre étude par le biais du logiciel SPSS nous confirme le faible nombre d'observations potentiellement *outliers* pour chacune des deux collectes. Dans la collecte 1 (93 répondants), les scores standardisés supérieurs au seuil le plus conservateur de $|2.5|$ concernent 21 observations sur un total de 3813 observations, soit moins de 1% des données totales, mais aucun score ne dépasse le seuil de $|4|$, seuil maximal acceptable dans le cas d'un échantillon supérieur à 80 observations, ce qui est notre cas. Dans la collecte 2 (120 répondants), les scores standardisés supérieurs au seuil le plus conservateur de $|2.5|$ sont au nombre de 22, ce qui représente moins de 1% de l'ensemble des données recueillies ; aucun des répondants identifiés comme présentant plusieurs réponses atypiques dans l'étude des boîtes à moustache ne présente de score supérieur au seuil de $|4|$.

Détection multivariée des valeurs extrêmes

Afin de conforter ces résultats, nous procédons à une ultime détection de valeurs extrêmes, cette fois-ci en mode multivarié. Pour ce faire, nous calculons la *distance de Mahalanobis*, le D^2 de Mahalanobis, obtenu via une régression simple (Hair et al., 2010), et qui correspond à la distance entre une observation donnée et la moyenne des observations dans un espace multidimensionnel. Concrètement, une valeur élevée du D^2 pour un individu signifie que ce répondant produit des observations qui sont particulièrement éloignées de la distribution de

l'ensemble des observations de l'étude. Afin d'interpréter le D^2 de Mahalanobis, il est conseillé de diviser la valeur du D^2 par le degré de liberté de la régression : dans le cas d'échantillons restreints (inférieurs à 100), sont généralement considérés comme *outliers* des individus pour lesquels le rapport D^2/ddl dépasse $|2.5|$ (Hair et al., 2010).

Le calcul du D^2 nécessitant d'effectuer une régression, nous devons intégrer l'un des indicateurs de notre questionnaire en tant que variable dépendante. Dans le questionnaire de la collecte 1, 3 indicateurs sont des indicateurs de résultats : PERF_1, PERF_2 et PERF_3, et ainsi nous calculons successivement trois D^2 différents par le biais de régressions effectuées via SPSS (disponibles en annexe 19). En examinant les ratios D^2 / ddl ($ddl = 41$) pour l'ensemble des 93 répondants de la collecte 1, nous concluons que les valeurs D^2 / ddl sont globalement faibles, toutes inférieures à $|1.5|$. Nous sommes donc loin du seuil de $|2.5|$ indiqué dans le cas d'échantillons de taille restreinte, et nous en concluons que nous n'avons pas d'observations qui puissent être considérées comme significativement atypiques par-rapport aux autres.

Nous procédons de manière identique pour les données de la collecte 2 (voir annexe 23) : en effectuant le ratio D^2 / ddl ($ddl = 47$) à partir des données de la collecte 2, nous obtenons pour l'ensemble de nos 120 observations des valeurs inférieures au seuil de $|2.5|$. Comme pour la collecte 1, ces résultats nous font conclure que les données de la collecte 2 ne présentent pas de problématique particulière concernant les *outliers*.

Décision concernant les observations comportant des valeurs extrêmes

Si l'analyse univariée des données issues de nos deux collectes a fait apparaître l'existence de quelques répondants présentant des valeurs relativement atypiques pour certains indicateurs, l'absence de valeurs extrêmes détectée en mode multivarié via le calcul du D^2 nous incite à une position conservatrice : il ne semble pas y avoir de problématique majeure d'*outliers* dans les données recueillies tant par la collecte 1 que par la collecte 2. Nous maintenons par conséquent l'ensemble des répondants, 93 répondants pour la première collecte, 120 pour la seconde collecte, dans l'échantillon de nos données.

1.3.3 Absence d'examen de la distribution des données

Comme nous l'expliquons dans la section 2 à suivre de ce même chapitre, nous recourons pour analyser nos données aux équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels* : contrairement aux équations structurelles basées sur la covariance, la méthode des *moindres carrés partiels* n'impose pas que les données suivent la distribution de la *loi normale* (Hair et al., 2014). Par conséquent, nous n'examinons pas la distribution des données de notre échantillon.

1.3.4 Examen des données : conclusion

Nous concluons que nous pouvons poursuivre l'analyse avec l'ensemble des données recueillies par les collectes 1 et 2. Après cette première étape d'examen des données et de statistiques descriptives, nous allons pouvoir désormais avancer dans l'évaluation de nos instruments de mesure, et procéder le cas échéant à l'épuration des échelles.

SECTION 2.

EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES

Après avoir validé a priori que les données recueillies à partir des collectes 1 et 2 sont propres à être évaluées sur le plan statistique, nous procédons dans cette seconde section à la validation des qualités psychométriques de nos échelles de mesure : échelles capturant les variables antécédents du modèle (*orientation marché, adhocratie...*) mais également échelle de la variable *performance*. Dans un premier temps, nous présentons l'approche d'évaluation des mesures que nous suivrons (2.1). Ensuite, nous menons l'ensemble des procédures statistiques nous permettant d'établir la validité de nos mesures standardisées *réflectives* (2.2).

2.1 Approche d'évaluation des mesures

Inscrite dans le *paradigme de Churchill*, notre approche d'évaluation des mesures standardisées se fonde, comme nous l'avons annoncé, sur deux phases successives, menées à partir de collectes de données distinctes, phase *exploratoire* (collecte 1), et phase *confirmatoire* (collecte 2). Lors de chaque phase d'analyse de nos mesures, nous menons un ensemble de procédures statistiques qui sont rigoureusement identiques : la confrontation des résultats de ces procédures statistiques menées pour les deux phases *exploratoire* et *confirmatoire* nous permet de conclure quant aux qualités psychométriques de nos mesures. Avant de procéder à ces deux phases d'analyse statistique, nous présentons plus précisément les procédures statistiques auxquelles nous allons recourir afin d'établir les qualités psychométriques de nos mesures *réflectives*.

2.1.1 Principaux critères d'évaluation des qualités psychométriques

Parce que les échelles de mesures constituent la très large majorité des mesures administrées en marketing, leur évaluation psychométrique s'opère selon une procédure éprouvée et répliquée à travers de nombreuses recherches. Nous fondant sur plusieurs ouvrages de référence en méthodologie de recherche (Hair et al., 2010 ; Jolibert & Jourdan, 2006 ; Roussel, 2005), nous résumons ci-après les principaux critères d'évaluation psychométrique utilisés dans cette procédure, critères que nous chercherons à mesurer pour les deux phases *exploratoire* et *confirmatoire* de notre analyse.

1° Fiabilité de cohérence interne

L'échelle de mesure, à travers tous les indicateurs qui la composent, doit refléter un seul et même construit, et ainsi tous les indicateurs doivent être fortement corrélés les uns aux autres. Nous chercherons par conséquent à identifier si le degré d'homogénéité propre à l'échelle est suffisant, et si cette homogénéité peut être améliorée par la suppression de certains indicateurs.

2° Validité de construit convergente

Une fois établie la fiabilité de la mesure, il est nécessaire de s'assurer que celle-ci mesure effectivement le construit visé, et qu'elle le mesure de manière stable. Pour ce faire nous cherchons à analyser si les différentes mesures du construit sont suffisamment corrélées à celui-ci.

3° Validité de construit discriminante

La *validité de construit* ne peut reposer sur la seule assurance que la mesure reflète effectivement le construit visé : il est nécessaire de vérifier que le construit mesuré est suffisamment distinct d'autres construits mesurés par d'autres échelles, en établissant la *validité de construit discriminante*, ou *validité discriminante*.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous rappelons enfin que la condition d'*unidimensionalité* du construit n'est pas un critère d'évaluation nécessaire dans le contexte spécifique de notre recherche : la méthode d'équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*, que nous présentons ci-après, n'impose en effet pas cette condition, notamment parce que cette méthode n'implique pas de mener une analyse factorielle.

2.1.2 Méthode d'analyse statistique

Afin d'évaluer les qualités de l'ensemble de nos instruments de mesures, *réflectifs* comme dans le présent chapitre, ou *formatifs* comme la mesure de *marketing de co-création de valeur* que nous aborderons prochainement, nous recourons aux équations structurelles par la méthode des *moindres de carrés partiels* (logiciel SmartPLS). Cette méthode fondée sur l'explication de la variance des variables dépendantes présente en effet trois avantages majeurs par-rapport aux spécificités de notre étude.

Tout d'abord, en cas d'échantillon de taille modérée, ce qui est notre cas, la méthode des *moindres carrés partiels* est réputée particulièrement performante : pour des échantillons de

100 répondants ou moins, la méthode des *moindres carrés partiels* est opérante, alors que les équations structurelles basées sur la covariance sont généralement inopérantes en dessous de 200 répondants (Hair et al., 2010).

Par ailleurs, lorsque tout ou partie des modèles de mesures à évaluer sont de type *formatif*, ce qui correspond à notre situation puisque notre modèle intègre la mesure de *marketing de co-création de valeur* - qui relève d'une modélisation *formative* (Chapitre VI) - la méthode des *moindres carrés partiels* est particulièrement adaptée : une pertinence confirmée par les nombreuses publications que nous avons recensées (Panagopoulos, Johnson & Mothersbaugh, 2015 ; Bruhn, Georgi & Hadwich, 2008 ; Lavorata, 2007 ; Frey & Luthje, 2011 ; Globocnik & Salomo, 2014 ; Kortmann, 2014...). Les équations par la méthode des *moindres carrés partiels* sont même considérées comme tout particulièrement pertinentes lorsqu'il s'agit d'analyser des modèles combinant le mode *réflectif* et *formatif* (Chin, 2010), ce qui est justement notre situation.

Enfin, la méthode d'équations structurelles par les *moindres carrés partiels* est réputée être un choix particulièrement judicieux dans le cadre d'une recherche poursuivant un objectif d'exploration et de développement théorique (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014), une optique en phase avec notre étude, puisque nous sommes en train à la fois d'explorer et de valider le nouveau construit de *marketing de co-création de valeur*.

2.1.3 Procédure détaillée d'évaluation des mesures

Ayant précisé la méthode d'analyse statistique employée, nous présentons de manière détaillée les procédures statistiques que nous menons en vue d'analyser nos données.

1° Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne*

Dans le cas d'équations par la méthode *des moindres carrés partiels* il nous est conseillé de privilégier la mesure de *fiabilité composite*, considérée comme un indicateur plus fiable (Hair et al., 2014) : critère spécifique à la méthode des *moindres carrés partiels*, la *fiabilité composite* est un indicateur similaire au *rhô de Joreskog*, à la différence que la *fiabilité composite* est calculée à partir de données standardisées, tandis que le *rhô* est calculé via des données non standardisées. Dans le cadre de notre étude, nous prendrons en compte également l'*alpha de Cronbach*, qui reste un critère usuel en marketing. Nous nous fixons un seuil minimal de 0.60

pour les deux critères, seuil considéré généralement comme acceptable dans le cadre d'études exploratoires ; pour des études plus avancées, un niveau minimal de 0.70 à 0.90 est requis.

2° Evaluation de la validité convergente

Nous évaluons la *validité convergente* à deux niveaux : au niveau des indicateurs et du construit.

Validité convergente au niveau des indicateurs :

Cherchant à évaluer la *validité convergente* au niveau des indicateurs, nous considérons que chaque indicateur constitue une mesure différente du construit qu'il est censé refléter : en mesurant la variance partagée de chaque indicateur avec le construit auquel il se rapporte, on procède par conséquent à une première évaluation de la *convergence* (Hair et al., 2014). A cette fin, il nous est recommandé d'observer le *loading* de chaque indicateur sur le construit qu'il est censé refléter - le *loading* correspondant à la corrélation de l'indicateur avec le construit.

Par convention, on estime que la *validité convergente* est atteinte à partir d'un seuil de 0.708, ce qui correspond à une variance partagée entre l'indicateur et le construit supérieure ou égale à 50%. En sciences sociales, il est cependant fréquent d'observer des niveaux de corrélation inférieures à cette norme (Hulland, 1999). Concrètement, il nous est recommandé de supprimer systématiquement des indicateurs présentant un *loading* inférieur à 0.40 ; lorsque le *loading* se situe entre 0.40 et 0.708, il convient d'éliminer l'indicateur seulement si la suppression de celui-ci permet d'améliorer les qualités psychométriques de la mesure (Hair et al., 2014).

Validité convergente au niveau du construit :

Afin d'évaluer la *validité convergente* au niveau du construit, il nous est recommandé de calculer la *variance moyenne extraite* (VME) : pour un construit donné, la VME correspond à la valeur moyenne des *loadings* au carré pour l'ensemble des indicateurs reflétant ce construit. La *validité convergente* est considérée satisfaisante lorsque la variance partagée par l'ensemble des indicateurs dépasse les 50% , soit une VME supérieure à 0.50 (Hair et al., 2014).

3° Evaluation de la validité discriminante

Validité discriminante au niveau du construit :

Le critère principal d'évaluation de la *validité discriminante* intervient au niveau du construit, via le *critère de Fornell-Larcker*. Concrètement, le chercheur opère une comparaison entre la racine carrée de la *Variance Moyenne Extraite* (VME) d'une variable donnée d'une part, et les

corrélations de cette variable avec les autres variables du modèle d'autre part. Si la racine carrée de la VME de la variable dépasse la plus forte corrélation avec d'autres variables, on peut en déduire que l'instrument de mesure présente une validité discriminante satisfaisante, car le construit partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec d'autres construits de l'étude.

Validité discriminante au niveau des indicateurs (optionnel) :

En complément de l'analyse du *critère de Fornell Larcker*, notamment dans le cas où les qualités de discrimination de la mesure sont insuffisantes, il est possible d'observer les *cross loadings* des indicateurs avec l'ensemble des construits de l'étude : lorsqu'un indicateur présente une corrélation plus élevée avec d'autres construits qu'avec le construit qu'il est censé refléter, on en déduit que cet indicateur pénalise la *validité discriminante* du construit ; la suppression d'un tel indicateur est susceptible de favoriser une meilleure *validité discriminante* de la mesure (Hair, Ringle et Sarstedt 2011).

Nous résumons dans le tableau ci-après les procédures d'analyse statistiques que nous mettrons en œuvre afin d'évaluer les qualités psychométriques des mesures modélisées en mode *réflectif*.

Tableau 25 – Les traitements statistiques apportés aux mesures *réflectives*

Traitement Statistique	Normes
<p>Mesure de la <i>fiabilité de cohérence interne</i> :</p> <p><u>Niveau du construit :</u> <i>alpha de Cronbach & fiabilité composite</i></p>	<p>idéalement > 0.7 a minima > 0.6</p>
<p>Mesure de la <i>validité convergente</i> :</p> <p><u>Niveau des indicateurs :</u> <i>loadings</i> des indicateurs sur le construit auquel ils se rapportent</p> <p><u>Niveau du construit</u> <i>Variance Moyenne Extraite</i> (VME)</p>	<p>idéalement > 0.708 a minima > 0.4</p> <p>> 0.5</p>
<p>Mesure de la <i>validité discriminante</i> :</p> <p><u>Niveau du construit :</u> <i>critère de Fornell Larcker</i></p> <p><u>Niveau des indicateurs (optionnel) :</u> <i>cross Loadings</i> des indicateurs avec l'ensemble des construits</p>	<p>racine carrée de la VME construit > corrélations avec autres construits</p> <p><i>loading</i> de l'indicateur sur le construit > <i>loadings</i> avec les autres construits</p>

2.2 Evaluation de la mesure d'adhocratie

2.2.1 Synthèse de l'évaluation de l'échelle

Dans les données la collecte 1, l'échelle d'adhocratie présente des niveaux tout à fait satisfaisants de *fiabilité de cohérence interne*, de *validité convergente* au niveau du construit, et de *validité discriminante* ; nous observons notamment que la suppression de l'indicateur ADHOC_3 dont le *loading* est inférieur au seuil de 0.708 permet d'améliorer les qualités de notre échelle de mesure sur l'ensemble des critères. Nous retenons par conséquent la version épurée de notre échelle, comprenant les trois indicateurs ADHOC_1 ADHOC_2 et ADHOC_4 et insérons cette version à trois indicateurs dans le questionnaire de la collecte 2. En analysant les résultats de la collecte 2, nous observons que l'échelle présente de nouveau d'excellentes performances sur l'ensemble des critères : nous en concluons que la mesure d'adhocratie est validée sur le plan psychométrique, dans sa version à trois indicateurs.

2.2.2 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 26 – Alpha & Fiabilité composite - mesure d'adhocratie

Collecte 1 - échelle initiale à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
ADHOCRATIE	0,72	0,83

Collecte 1 échelle à trois indicateurs (sans ADHOC_3)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
ADHOCRATIE	0,73	0,85

Collecte 2 - échelle administrée à 3 indicateurs (sans ADHOC_3)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
ADHOCRATIE	0,75	0,86

2.2.3 Validité convergente

Tableau 27 – Variance Moyenne Extraite - mesure d'adhocratie

Collecte 1 - échelle initiale à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
ADHOCRATIE	0,55

Collecte 1 échelle à trois indicateurs (sans ADHOC_3)

	Variance Moyenne Extraite
ADHOCRATIE	0,65

Collecte 2 - échelle administrée à 3 indicateurs (sans ADHOC_3)

	Variance Moyenne Extraite
ADHOCRATIE	0,67

Tableau 28 – Loadings sur le construit - mesure d'adhocratie

Collecte 1 - échelle initiale à 4 indicateurs

	<i>Loadings</i>
	ADHOCRATIE
ADHOC_1	0,78
ADHOC_2	0,79
ADHOC_3	0,65
ADHOC_4	0,73

Collecte 1 échelle à 3 indicateurs (sans ADHOC_3)

	<i>Loadings</i>
	ADHOCRATIE
ADHOC_1	0,82
ADHOC_2	0,82
ADHOC_4	0,76

Collecte 2 – échelle administrée à 3 indicateurs (sans ADHOC_3)

	<i>Loadings</i>
	ADHOCRATIE
ADHOC_1	0,91
ADHOC_2	0,82
ADHOC_4	0,71

2.2.4 Validité discriminante

Tableau 29 – Critère de Fornell Larcker - mesure d'adhocratie

Collecte 1 - échelle initiale à 4 indicateurs

	ADHOCRATIE
ADHOCRATIE*	0,74
OMPROAC	0,44
OMREAC*	0,43
PERF	0,46
INFLUENCEMKT*	0,37

Collecte 1 échelle à trois indicateurs (sans ADHOC_3)

	ADHOCRATIE
ADHOCRATIE*	0,81
OMPROAC	0,34
OMREAC*	0,35
PERF	0,43
INFLUENCEMKT*	0,33

Collecte 2 - échelle administrée à 3 indicateurs (sans ADHOC_3)

	ADHOCRATIE
ADHOCRATIE	0,82
OMPROAC*	0,38
OMREAC*	0,31
PERF	0,31
INFLUENCEMKT	0,30

* échelles purifiées à l'issue de l'analyse

Il est à noter que les *cross loadings* des indicateurs, en tant qu'information complémentaire quant à la *validité discriminante* du construit, sont disponibles en annexe 24.

2.2.5 Rappel des indicateurs de la mesure

Tableau 30 – Contenu des indicateurs de l'échelle d'*adhocratie*

VARIABLE LATENTE ADHOCRATIE	
ADHOC_1	Mon entreprise est très dynamique et entrepreneuriale. Les gens sont prêts à se mouiller et à prendre des risques.
ADHOC_2	Dans mon entreprise, le dirigeant est généralement considéré comme un entrepreneur un innovateur, quelqu'un qui prend des risques.
ADHOC_3	Dans mon entreprise, ce qui contribue à la cohésion c'est un engagement envers l'innovation et le développement. C'est important d'être les premiers INDICATEUR SUPPRIME DU QUESTIONNAIRE DE LA COLLECTE 2
ADHOC_4	Dans mon entreprise, nous considérons généralement comme important la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources. Etre prêt à relever de nouveaux défis c'est important

2.3 Evaluation de la mesure d'*orientation marché réactive* :

2.3.1 Synthèse de l'évaluation de l'échelle

La mesure d'*orientation marché réactive* insérée au questionnaire, fondée sur 7 indicateurs, présente des faiblesses pour ce qui concerne la *validité convergente* et la *validité discriminante* :

- l'indicateur de convergence au niveau du construit n'atteint pas le seuil de 0.50 (VME) pour les données issues des collectes 1 et 2
- le critère de *Fornell Larcker* n'est pas respecté par les données de la collecte 1

Nous retenons à l'issue de la collecte 1 une échelle purifiée à cinq indicateurs, moyennant la suppression des items OMREAC_2 et OMREAC_4 : l'échelle atteint des niveaux satisfaisants de *validité convergente* et *discriminante* ; un seul indicateur présente un *loading* assez faible, tout en restant supérieur au seuil minimal de 0.40 (OMREAC_7 *loading* de 0.57).

A l'analyse de la collecte 2, nous purifions également la mesure en 5 indicateurs, cette fois-ci via la suppression d'OMREAC_5 et OMREAC_6 : l'échelle d'*orientation marché réactive* ainsi purifiée obtient de nouveau de bons niveaux sur l'ensemble des critères psychométriques.

2.3.2 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 31 – Alpha et *fiabilité composite* - mesure d'*orientation marché réactive*

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs			Collecte 1 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_2 et OMREAC_4)		
	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite		Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMREAC	0,84	0,87	OMREAC	0,78	0,84

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMREAC	0,83	0,87

Collecte 2 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_5 et OMREAC_6)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMREAC	0,80	0,86

2.3.3 Validité convergente

Tableau 32 – Variance Moyenne Extraite - mesure d'orientation marché réactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
OMREAC	0,49

Collecte 1 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_2 et OMREAC_4)

	Variance Moyenne Extraite
OMREAC	0,52

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
OMREAC	0,49

Collecte 2 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_5 et OMREAC_6)

	Variance Moyenne Extraite
OMREAC	0,55

Tableau 33 – loadings sur le construit - mesure d'orientation marché réactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs

	Loadings
	OMREAC
OMREAC_1	0,73
OMREAC_2	0,68
OMREAC_3	0,74
OMREAC_4	0,67
OMREAC_5	0,74
OMREAC_6	0,68
OMREAC_7	0,65

Collecte 1 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_2 et OMREAC_4)

	Loadings
	OMREAC
OMREAC_1	0,75
OMREAC_3	0,79
OMREAC_5	0,76
OMREAC_6	0,71
OMREAC_7	0,57

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	Loadings
	OMREAC
OMREAC_1	0,74
OMREAC_2	0,73
OMREAC_3	0,73
OMREAC_4	0,70
OMREAC_5	0,64
OMREAC_6	0,66
OMREAC_7	0,71

Collecte 2 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_5 et OMREAC_6)

	Loadings
	OMREAC
OMREAC_1	0,76
OMREAC_2	0,76
OMREAC_3	0,70
OMREAC_4	0,75
OMREAC_7	0,76

2.3.4 Validité discriminante

Tableau 34 – Critère de Fornell Larcker - mesure d'orientation marché réactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs		Collecte 1 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_2 et OMREAC_4)	
	OMREAC		OMREAC
ADHOCRATIE*	0,43	ADHOCRATIE*	0,35
OMPROAC	0,70	OMPROAC	0,69
OMREAC*	0,70	OMREAC*	0,72
PERF	0,41	PERF	0,41
INFLUENCEMKT*	0,23	INFLUENCEMKT*	0,21

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs		Collecte 2 échelle à 5 indicateurs (sans OMREAC_5 et OMREAC_6)	
	OMREAC		OMREAC
ADHOCRATIE	0,31	ADHOCRATIE	0,31
OMPROAC*	0,64	OMPROAC*	0,60
OMREAC*	0,70	OMREAC*	0,75
PERF	0,36	PERF	0,38
INFLUENCEMKT	0,31	INFLUENCEMKT	0,31

*échelles purifiées à l'issue de l'analyse

Nous ne présentons pas ici les tableaux des *cross loadings* des indicateurs, qui n'ont pas influencé le travail de purification de la mesure. Ces tableaux sont à retrouver en annexe 24.

2.3.5 Rappel des indicateurs de la mesure

Tableau 35 – Contenu des indicateurs de l'échelle d'orientation marché réactive

	VARIABLE LATENTE OM_REAC
OMREAC_1	Nous contrôlons constamment notre niveau d'engagement à répondre aux besoins de nos clients
OMREAC_2	Nous informons l'ensemble des fonctions de l'entreprise de nos échecs ou bien de nos expériences réussies avec nos clients PURIFIÉ A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 1
OMREAC_3	Notre stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel se base sur la compréhension des besoins des clients
OMREAC_4	Nous mesurons fréquemment et systématiquement la satisfaction des clients PURIFIÉ A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 1
OMREAC_5	Nous sommes plus orientés clients que nos concurrents PURIFIÉ A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
OMREAC_6	Je pense que la première raison d'être de notre entreprise est de satisfaire nos clients PURIFIÉ A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
OMREAC_7	Les informations concernant la satisfaction des clients sont transmises régulièrement à tous les niveaux de l'entreprise

2.4 Evaluation de la mesure d'orientation marché proactive :

2.4.1 Synthèse de l'évaluation de l'échelle

Lors de l'analyse des données de la collecte 1, la mesure initiale d'*orientation marché proactive* en 6 indicateurs présente d'excellentes qualités psychométriques sur l'ensemble des critères, et n'a donc pas à être purifiée.

A l'analyse de la collecte 2, la mesure initiale en 6 indicateurs présente un indicateur dont le *loading* est inférieur au seuil optimal de 0.708 : la suppression de cet indicateur OMPROAC_4 permet de renforcer les qualités psychométriques de la mesure sur l'ensemble des critères. Nous retenons donc à l'issue de la seconde collecte la version purifiée de la mesure d'*orientation marché proactive*, fondée sur 5 indicateurs.

2.4.2 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 36 – Alpha et fiabilité composite - mesure d'orientation marché proactive

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMPROAC	0,87	0,90

Collecte 2 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMPROAC	0,85	0,89

Collecte 2 échelle purifiée sans OMPROAC_4

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
OMPROAC	0,85	0,89

2.4.3 Validité convergente

Tableau 37 – Variance Moyenne Extraite - mesure d'orientation marché proactive

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
OMPROAC	0,59

Collecte 2 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
OMPROAC	0,57

Collecte 2 échelle purifiée sans OMPROAC_4

	Variance Moyenne Extraite
OMPROAC	0,62

Tableau 38 – Loadings sur le construit - mesure d'orientation marché proactive

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Loadings
	OM_PROAC
OMPROAC_1	0,85
OMPROAC_2	0,75
OMPROAC_3	0,71
OMPROAC_4	0,78
OMPROAC_5	0,74
OMPROAC_6	0,79

Collecte 2 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Loadings
	OM_PROAC
OMPROAC_1	0.84
OMPROAC_2	0.79
OMPROAC_3	0.73
OMPROAC_4	0.64
OMPROAC_5	0.76
OMPROAC_6	0.75

Collecte 2 - échelle purifiée sans OMPROAC_4

	Loadings
	OM_PROAC
OMPROAC_1	0.85
OMPROAC_2	0.81
OMPROAC_3	0.76
OMPROAC_5	0.76
OMPROAC_6	0.76

2.4.4 Validité discriminante

Tableau 39 – Critère de Fornell Larcker - mesure d'orientation marché proactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs

	OMPROAC
ADHOCRATIE*	0,34
OMPROAC	0,78
OMREAC*	0,69
PERF	0,42
INFLUENCEMKT*	0,41

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	OMPROAC
ADHOCRATIE	0,34
OMPROAC*	0,75
OMREAC*	0,62
PERF	0,41
INFLUENCEMKT	0,40

Collecte 2 échelle purifiée sans OMPROAC_4

	OMPROAC
ADHOCRATIE	0,38
OMPROAC*	0,78
OMREAC*	0,60
PERF	0,36
INFLUENCEMKT	0,40

* échelles purifiées à l'issue de l'analyse

Les tableaux des *cross loadings* des indicateurs sont disponibles en annexe 24.

2.4.5 Rappel des indicateurs de la mesure

Tableau 40 – Contenu des indicateurs de l'échelle d'*orientation marché proactive*

	VARIABLE LATENTE OM_PROAC
OMPROAC_1	Nous essayons continuellement de découvrir de nouveaux besoins dont nos clients n'ont pas encore conscience.
OMPROAC_2	Lorsque nous développons de nouveaux produits et services nous cherchons à prendre en compte des besoins que nos clients n'ont pas encore exprimés.
OMPROAC_3	Nous réfléchissons en profondeur afin d'identifier comment nos clients utilisent nos produits et services.
OMPROAC_4	Nous innovons quitte à prendre le risque de rendre nos propres produits obsolètes. INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
OMPROAC_5	Nous cherchons des opportunités même quand nos clients ont des difficultés à exprimer leurs besoins
OMPROAC_6	Nous extrapolons les tendances clés afin de nous faire une idée des besoins futurs de nos clients actuels.

2.5 Evaluation de la mesure d'*influence* de la fonction marketing

2.5.1 Synthèse de l'évaluation de l'échelle

Lors de l'analyse des données issues de la collecte 1, l'échelle initiale d'*influence* fondée sur 6 indicateurs obtient des scores extrêmement élevés sur l'ensemble des critères. Afin d'alléger le questionnaire à administrer dans la collecte 2, nous évaluons les qualités psychométriques d'une échelle purifiée, via la suppression des indicateurs INFLUENCEMKT_4 et INFLUENCEMKT_5 : cette nouvelle version en 4 indicateurs obtient d'excellents résultats. Nous insérons par conséquent dans le questionnaire de la collecte 2 cette nouvelle mesure d'*influence* reposant sur 4 indicateurs, mesure qui présente de nouveau des qualités psychométriques optimales pour l'ensemble des critères de validité.

2.5.2 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 41 – Alpha et *fiabilité composite* - mesure d'*influence du marketing*

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
INFLUENCEMKT	0,92	0,94

Collecte 1 – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
INFLUENCEMKT	0,92	0,93

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
INFLUENCEMKT	0,89	0,93

2.5.3 Validité convergente

Tableau 42 – Variance Moyenne Extraite - mesure d'influence du marketing

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
INFLUENCEMKT	0,72

Collecte 1 – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Variance Moyenne Extraite
INFLUENCEMKT	0,73

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Variance Moyenne Extraite
INFLUENCEMKT	0,76

Tableau 43 – Loadings sur le construit - mesure d'influence du marketing

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	Loadings
	INFLUENCE MKT
INFLUENCEMKT_1	0,88
INFLUENCEMKT_2	0,83
INFLUENCEMKT_3	0,84
INFLUENCEMKT_4	0,85
INFLUENCEMKT_5	0,83
INFLUENCEMKT_6	0,86

Collecte 1 – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Loadings
	INFLUENCE MKT
INFLUENCEMKT_1	0,89
INFLUENCEMKT_2	0,84
INFLUENCEMKT_3	0,84
INFLUENCEMKT_6	0,86

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs – administrée sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	Loadings
	INFLUENCE MKT
INFLUENCEMKT_1	0,86
INFLUENCEMKT_2	0,85
INFLUENCEMKT_3	0,90
INFLUENCEMKT_6	0,86

2.5.4 Validité discriminante

Nous présentons ici les données relatives au critère *Fornell Larcker*, et invitons le lecteur à retrouver les *cross loadings* des indicateurs en annexe 24.

Tableau 44 – Critère de Fornell Larcker - mesure d'influence du marketing

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	INFLUENCEMKT
ADHOCRATIE*	0,33
OMPROAC	0,41
OMREAC*	0,21
PERF	0,27
INFLUENCEMKT*	0,85

Collecte 1 – sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	INFLUENCEMKT
ADHOCRATIE*	0,35
OMPROAC	0,40
OMREAC*	0,22
PERF	0,29
INFLUENCEMKT*	0,86

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs – administrée sans INFLUENCEMKT_4 & INFLUENCEMKT_5

	INFLUENCEMKT
ADHOCRATIE	0,33
OMPROAC*	0,41
OMREAC*	0,21
PERF	0,27
INFLUENCEMKT	0,85

* échelles purifiées à l'issue de l'analyse

2.5.5 Rappel des indicateurs de la mesure

Tableau 45 – Contenu des indicateurs de l'échelle d'*influence du marketing*

	VARIABLE LATENTE INFLUENCEMKT
INFLUENCEMKT_1	Le rôle joué par le marketing est considéré par la plupart des collaborateurs comme étant plus important que celui des autres fonctions de l'entreprise
INFLUENCEMKT_2	Le top management considère que le marketing est plus important que les autres fonctions de l'entreprise
INFLUENCEMKT_3	Le marketing tend à dominer les autres fonctions dans la conduite de l'entreprise.
INFLUENCEMKT_4	Dans mon entreprise, on a tendance à penser que le marketing a globalement plus d'influence que les autres fonctions. INDICATEUR SUPPRIME DU QUESTIONNAIRE A L'ISSUE DE LA COLLECTE 1
INFLUENCEMKT_5	Généralement, un poids important est accordé dans mon entreprise à l'opinion des marketer. INDICATEUR SUPPRIME DU QUESTIONNAIRE A L'ISSUE DE LA COLLECTE 1
INFLUENCEMKT_6	Les décisions prises reflètent, en général, les points de vue du marketing.

2.6 Evaluation de la mesure de *performance*

2.6.1 Synthèse de l'évaluation de l'échelle

L'échelle de mesure de *performance* obtient des scores élevés sur l'ensemble des critères intervenant au niveau du construit (alpha de Cronbach, *fiabilité composite*, VME, critère de Fornell Larcker) lors de l'analyse de la collecte 1 comme de la collecte 2. Au niveau des indicateurs, la mesure analysée à l'issue de la collecte 2 présente un indicateur dont le *loading* est inférieur à 0.708 (PERF_3, loading de 0.63). Nous décidons néanmoins de maintenir cet indicateur : en effet, le contenu capturé par l'indicateur nous semble important par-rapport à nos objectifs (évaluation de la rentabilité de l'entreprise), et le *loading* de l'indicateur sur le construit *performance* reste supérieur au seuil minimal de 0.40.

2.6.2 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 46 – Alpha et *fiabilité composite* - mesure de *performance*

Collecte 1 - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
PERF	0,83	0,90

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
PERF	0,72	0,84

2.6.3 Validité convergente

Tableau 47 – *Variance Moyenne Extraite* - mesure de *performance*

Collecte 1 - échelle à 3 indicateurs

	VME
PERF	0,75

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	VME
PERF	0,64

Tableau 48 – Loadings sur le *construit* - mesure de *performance*

Collecte 1 - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	PERF
PERF_1	0,88
PERF_2	0,93
PERF_3	0,78

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	PERF
PERF_1	0,86
PERF_2	0,89
PERF_3	0,63

2.6.4 Validité discriminante

Tableau 49 – *Critère de Fornell Larcker* - mesure de *performance*

Collecte 1 - échelle à 3 indicateurs

	PERF
ADHOCRATIE*	0,43
OMPROAC	0,42
OMREAC*	0,41
PERF	0,86
INFLUENCEMKT*	0,27

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	PERF
ADHOCRATIE	0,31
OMPROAC*	0,37
OMREAC*	0,36
PERF	0,80
INFLUENCEMKT	0,26

* échelles purifiées à l'issue de l'analyse

Les *cross loadings* des indicateurs sont à retrouver en annexe 25.

2.6.5 Rappel des indicateurs de la mesure

Tableau 50 – Contenu des indicateurs de l'échelle de *performance*

	VARIABLE LATENTE PERF
<i>Vis-à-vis de vos principaux concurrents, comment évaluez-vous la performance de votre entreprise sur l'année écoulée ?</i>	
PERF_1	Notre Part de marché progresse de façon (depuis « nettement inférieure » à « nettement supérieure »)
PERF_2	Notre Chiffre d'affaires progresse de façon (depuis « nettement inférieur » à « nettement supérieure »)
PERF_3	Notre Rentabilité est (depuis « nettement inférieure » à « nettement supérieure »).

SYNTHESE DU CHAPITRE V.
EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES :
VARIABLES ANTECEDENTS DU MODELE

Inscrivant notre approche dans le *paradigme de Churchill*, à partir de collectes de données distinctes menées auprès de managers marketing (collectes 1 et 2), nous avons mené deux phases successives d'évaluation psychométrique pour les échelles de mesure relatives aux variables antécédents de notre modèle (*orientation marché proactive et réactive*, culture adhocratique, *influence* de la fonction marketing), ainsi que pour la mesure de *performance*.

A l'issue de ces procédures statistiques menées à travers des équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*, nous estimons que, moyennant l'élimination de certains indicateurs, nous disposons d'échelles de mesures valides sur les principaux critères psychométriques usuels permettant l'évaluation de mesures *réflectives* : *fiabilité de cohérence interne*, *validité de construit convergente* et *validité discriminante*. Ayant été validées par le biais de deux échantillons distincts, ces mesures peuvent être désormais insérées dans le modèle complet visant à tester nos hypothèses.

Avant procéder au test de notre modèle complet, nous finissons l'évaluation de nos instruments de mesure en nous focalisant dans le prochain chapitre sur l'instrument de mesure du marketing de co-crédation de valeur, ainsi que sur les mesures des variables de résultat du modèle.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-crédation de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-crédation de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-crédation de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE VI.

EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : *MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR* & VARIABLES RESULTATS DU MODELE

Le présent chapitre est principalement dédié à l'évaluation des qualités psychométriques de la variable *marketing de co-crédation de valeur*, qui fait l'objet d'une procédure statistique qui lui est propre, car il s'agit d'une mesure modélisée en mode *formatif*. Suivant une logique similaire à ce que nous avons mis en œuvre pour les échelles de mesure évaluées au chapitre V., l'ensemble des procédures d'évaluation de cette mesure de *marketing de co-crédation de valeur* a été menée par le biais de deux phases complémentaires, fondées sur deux échantillons distincts : phase *exploratoire*, via les données recueillies par la collecte 1bis, et phase *confirmatoire* à partir des données issues de la collecte 2.

Parce que la collecte 1bis intègre également des mesures de *satisfaction* et de *performance*, nous procéderons par ailleurs dans ce chapitre VI à une seconde évaluation de la mesure réflexive de *performance* (mesure déjà évaluée au chapitre V. à partir des données issues de la collecte 2), et nous évaluerons également l'échelle de mesure de *satisfaction* (via les données des collectes 1bis et 2).

Ce chapitre est organisé en trois sections :

- la première section expose la procédure de recueil des données pour la collecte 1bis, puis décrit les données issues de cette collecte (la collecte 2 a été présentée dans le Chapitre V)
- la seconde section est dédiée à l'évaluation des mesures relatives aux variables dépendantes du modèle - mesure de *satisfaction* (collectes 1bis et 2) et de *performance* (collecte 1bis)
- la troisième section permet d'évaluer les qualités psychométriques de la mesure *formative* de *marketing de co-crédation de valeur*, ceci à partir des données recueillies en collectes 1bis et 2. Le tableau ci-après permet de visualiser les mesures standardisées que nous évaluons dans ce chapitre, par le biais des données issues des collectes 1bis et 2.

Tableau 51 – Protocole général d’administration des mesures standardisées du questionnaire
en bleu les mesures évaluées dans le Chapitre VI

		1° PHASE EMPIRIQUE		2° PHASE EMPIRIQUE
		Collecte 1	Collecte 1 bis	Collecte 2
MODELE DE MESURE REFLECTIF	Adhocratie	4 indicateurs		3 indicateurs
	Orient. marché réactive	7 indicateurs		7 indicateurs
	Orient. marché proactive	6 indicateurs		6 indicateurs
	Influence du marketing	6 indicateurs		4 indicateurs
	Performance	3 indicateurs	3 indicateurs	3 indicateurs
	Satisfaction conso.		3 indicateurs	3 indicateurs
MODELE FORMATIF	Marketing de co-création de valeur		23 indicateurs	23 indicateurs
		<i>1° Evaluation Psychométrique</i>		<i>2° Evaluation psychométrique Test du modèle</i>

SECTION 1.

DONNEES COLLECTEES

Si les procédures statistiques que nous mènerons dans les sections 2 et 3 de ce chapitre sont fondées sur les deux collectes 1bis et 2, nous nous focalisons dans cette première section sur la collecte 1bis : pour ce qui est de la collecte 2, nous avons en effet présenté au chapitre précédent la procédure de recueil des données, ainsi que la description des données collectées.

Nous allons dans la présente section tout d'abord préciser comment nous avons procédé au recueil des données (1.1) ; nous décrivons ensuite l'échantillon de managers ayant participé à cette collecte (1.2) ; enfin, nous observons les données collectées afin de nous assurer qu'elles sont propres à être analysées par le biais d'équations structurelles (1.3).

1.1. Collecte des données (collecte 1 bis)

1.1.1. Profil des managers ciblés et constitution des bases de données (collecte 1bis)

De manière similaire à ce que nous avons mis en œuvre lors de la collecte 1, nous avons ciblé pour la collecte 1bis la cible des managers *junior* et intermédiaires (assistant chef de produit, chef de produit, chargé d'études marketing, chargé de communication...) : une cible proche de notre cible principale de dirigeants marketing, mais qui présente l'avantage d'être priori plus large, ce qui nous permet de « réserver » la cible principale de notre étude à notre seconde phase empirique, menée à partir des données issues de la collecte 2, une phase qui permettra le test de notre modèle complet. Comme pour la collecte 1, nous avons ciblé a priori ces managers *junior* et intermédiaires, par le biais de la fonction qu'ils déclarent dans l'annuaire des anciens de leur école de commerce. Afin de ne pas solliciter de nouveau les managers issus de l'école A, nous avons pour cette collecte 1bis contacté des managers issus des écoles B, C, et D, après avoir constitué par nous-mêmes une base de données de 2123 *marketers*.

1.1.2 Administration du questionnaire (collecte 1bis)

De façon similaire à ce que nous avons mis en œuvre pour les collectes 1 et 2, l'ensemble des questionnaires a été administré en ligne, à travers le logiciel Sphinx, les managers étant incités par un mail d'accompagnement à participer à notre étude. Comme pour les autres collectes, le

recueil des données de la collecte 1bis a été relativement long, s'étalant entre le 02 Mars et le 09 Juillet 2018, et imposant plusieurs relances. A l'issue de la collecte, nous avons recueilli en tout 123 questionnaires, 111 issus de nos bases de données de managers, complétés par 12 questionnaires administrés en ligne auprès de managers de notre réseau personnel.

Les questionnaires complets recueillis par la collecte 1bis correspondent à un taux de réponse de 5% en moyenne, inférieur aux taux de réponse de 8% observés dans les collectes 1 et 2. Le taux de managers commençant à répondre au questionnaire est en effet plus faible que pour les collectes 1 et 2, il est de l'ordre de 15% pour la collecte 1bis, alors que nous avons observé 20 et 26% dans les collectes 1 et 2. Enfin, comme pour les autres collectes, nous observons une forte déperdition au fil du questionnaire : déperdition liée à la fois aux questions filtres (élimination des managers n'exerçant pas de responsabilité en marketing et de managers exerçant principalement dans le secteur B to B), et à des abandons en cours d'administration du questionnaire.

1.2 Caractéristiques de l'échantillon (collecte 1bis)

1.2.1 Nombre d'observations

En ayant recueilli par cette collecte 1bis 123 questionnaires, nous sommes a priori en phase avec la règle empirique du « 1 pour 10 » que nous avons évoquée précédemment (Barclay, Higgins & Thompson 1995) : avec 123 questionnaires, nous obtenons 10 fois plus d'observations que le nombre d'indicateurs de la mesure qui en comporte le plus – la mesure *upstream co-creation* comptant 12 indicateurs.

1.2.2 Données manquantes

Parmi les 123 managers participant, 5 n'ont pas répondu à la toute dernière question, qui concerne la performance de leur entreprise (3 indicateurs). Au vu de la difficulté à collecter un nombre suffisant de réponses, nous décidons de prendre en compte ces 5 questionnaires, qui représentent un faible nombre de données manquantes. Au total des données de notre étude, avec 5 questionnaires incomplets pour trois indicateurs, le taux de réponses incomplètes reste extrêmement faible, de l'ordre de 0.4% (15 réponses manquantes sur un potentiel théorique de 3936 réponses complètes) : il est ainsi bien inférieur à la norme de 5% de réponses incomplètes qui est tolérée sur l'ensemble des données d'une étude (Hair et al., 2014). Si nous raisonnons

spécifiquement au niveau des 5 répondants qui ont omis de répondre à la question de *performance*, l'impact des données manquantes est également faible : les 3 indicateurs manquants représentent seulement 9% des réponses de chacun des 5 répondants, alors qu'une règle usuelle tolère des données manquantes si elles représentent moins de 10% des données d'un même répondant (Hair et al., 2010). Afin de compléter nos données, nous recourons à une méthode simple de remplacement des données, méthode usuelle lorsque le taux de valeurs manquantes est faible (Hair et al., 2010) : nous remplaçons dans notre tableau de données brutes chacune des 15 valeurs manquantes par leur moyenne dans l'ensemble de l'échantillon.

1.2.3 Caractéristiques des répondants

Nous présentons ici les caractéristiques de l'échantillon des répondants ayant participé à la collecte 1 bis, et nous mettons ces caractéristiques en regard de celles de la collecte 2, que nous avons déjà présentées au chapitre précédent.

Caractéristiques des entreprises

Taille de l'entreprise

L'échantillon de la collecte 1bis, comme celui de la collecte 2, est caractérisé par une sur-représentation des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI, entre 250 et 4999 salariés) et des Grandes entreprises (plus de 5000 salariés) : les ETI et Grandes Entreprises représentent en cumul 70% de l'échantillon de la collecte 1bis comme de la collecte 2, alors qu'elles emploient seulement 39% des salariés en France selon l'INSEE.

Tableau 52 – Caractéristiques des échantillons collectes 1bis & 2 : effectif de l'entreprise

	COLLECTE 1 bis		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
non renseigné	5	4%	0	
Moins de 10 salariés	6	5%	7	6%
10 à 49 salariés	10	8%	9	8%
50 à 249 salariés	15	12%	20	17%
250 à 4999 salariés	35	28%	44	37%
Plus de 5000 salariés	52	42%	40	33%
TOTAL	123	100%	120	100%

Secteur d'activité

Comme l'échantillon de la collecte 2, l'échantillon de la collecte 1bis reflète assez bien le poids

élevé du secteur industriel en France (34% de l'échantillon de la collecte 1bis vs 24% en moyenne française) ; de façon similaire à ce que nous avons remarqué précédemment, les répondants sont nettement sous-représentés dans les transports (2% de l'échantillon de la collecte 1bis vs 9% en moyenne France), et de l'hôtellerie restauration (2% de l'échantillon vs 6% en moyenne France). Enfin, le secteur de la banque et services financiers est toujours très largement sur-représenté dans l'échantillon de notre étude (9% des répondants de la collecte 1bis vs 0.2% de l'emploi en France).

Tableau 53 – Caractéristiques des échantillons collectes 1bis et 2 : secteur d'activité

	COLLECTE 1 bis		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
non renseigné	5	4%	0	0%
Distribution & Négoce	25	20%	19	16%
Commerce de détail, distribution alimentaire	9	36%	7	6%
Commerce de détail, articles textiles, chaussures, bijoux	8	32%	6	5%
Commerce de détail, cosmétique et parapharmacie	6	24%	1	1%
Commerce de détail, articles de loisir, sport et culture, bricolage, maison	0	0%	2	2%
Autres	2	8%	3	3%
Activités manufacturières	42	34%	42	35%
Industrie agro-alimentaire, boissons, tabac	24	57%	16	13%
Industrie du textile, de l'habillement, du cuir et de la chaussure	2	5%	1	1%
Industrie des cosmétiques, produits d'hygiène et entretien	7	17%	8	7%
Industrie de la chimie	0	0%	4	3%
Industrie pharmaceutique	1	2%	4	3%
Équipement et appareils électriques, électroniques	3	7%	1	1%
Production et commercialisation d'automobiles et matériels de transport	2	5%	5	4%
Autres	3	7%	3	3%
Publicité, Etudes, Conseil en marketing	1	1%	1	1%
Banque, Assurance, Services financiers	11	9%	10	8%
Télécommunications & Nouvelles technologies	8	7%	4	3%
Médias & Culture	4	3%	5	4%
Transport & Logistique	2	2%	6	5%
Hôtellerie restauration	2	2%	4	3%
Tourisme, Loisirs	4	3%	10	8%
Autres secteurs d'activité	19	15%	19	16%
TOTAL	123	100%	120	100%

Caractéristiques du poste occupé par les répondants

L'échantillon de la collecte 1bis confirme son adéquation au profil visé de managers *juniors* et intermédiaires, en se distinguant nettement de l'échantillon des répondants de la collecte 2 : la très large majorité des répondants de la collecte 1bis ne dépend pas hiérarchiquement du dirigeant de leur entreprise (76%), et seuls 18% d'entre eux managent une équipe marketing supérieure à 10 cadres.

Tableau 54 – Caractéristiques des échantillons collectes 1bis et 2 : position hiérarchique du participant

	COLLECTE 1bis		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
non renseigné	5	4%	0	0%
Je suis moi-même le dirigeant de l'entreprise dans laquelle je travaille	5	4%	9	8%
Le dirigeant de l'entreprise est mon responsable direct	20	16%	70	58%
Le dirigeant de l'entreprise n'est pas mon responsable direct	93	76%	41	34%
TOTAL	123	100%	120	100%

Tableau 55 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1bis et 2 : effectif managé par le participant

	COLLECTE 1bis		COLLECTE 2	
	EFFECTIFS	PROPORTION	EFFECTIFS	PROPORTION
non renseigné	5	4%	0	0%
Aucun cadre marketing rattaché au poste	26	21%	7	6%
1 à 9 cadres marketing rattachés au poste	71	58%	59	49%
10 à 25 cadres marketing rattachés au poste	13	11%	36	30%
Plus de 26 cadres marketing rattachés au poste	8	7%	18	15%
TOTAL	123	100%	120	100%

1.3. Examen des données brutes (collecte 1bis)

Afin de clôturer cette phase de description de nos données, nous effectuons un examen des données brutes issues de la collecte 1bis, examen complété par quelques procédures statistiques via SPSS.

1.3.1 Patterns de réponse suspects

L'examen ligne à ligne des 123 questionnaires complétés ne laisse apparaître aucun pattern de réponse suspect.

1.3.2 Valeurs atypiques

De façon similaire à ce que nous avons mis en œuvre précédemment, nous tentons d'identifier les répondants de la collecte 1bis présentant des valeurs atypiques, et pour ce faire, nous procédons à une détection des *outliers* par le biais d'une analyse univariée, puis multi-variée.

Détection univariée des valeurs atypiques

Examen des « boîtes à moustache » de Tuckey

L'analyse des 32 « boîtes à Moustache » présentées en annexe 27 pour l'ensemble de nos indicateurs nous fait observer que nous disposons globalement d'un assez faible nombre de

valeurs atypiques : au total 1.3% des valeurs sont détectées comme valeurs extrêmes sur l'ensemble des données (50 valeurs atypiques pour 3921 données).

Examen des Scores standardisés

L'observation des données standardisées de la collecte 1bis, telle que présentée en annexe 28, nous confirme le faible nombre d'observations *outliers* : en prenant la norme la plus stricte de $|2.5|$, nous observons 21 valeurs atypiques sur un total de 3921 observations, soit moins de 1% des données totales ; si nous prenons pour référence le seuil plus tolérant de $|4|$, ce qui est possible avec un échantillon de 123 répondants, nous n'observons aucun *outlier*.

Détection multivariée des valeurs atypiques

Nous avons vu précédemment qu'il est judicieux de compléter l'observation des *outliers* de chaque variable par une détection des valeurs atypiques en mode multi-varié, notamment via le calcul du D^2 de Mahalanobis à travers une régression simple (Hair et al. 2010). Le calcul du D^2 nécessitant d'effectuer une régression de l'ensemble des variables sur un indicateur de résultat, dans le cadre de la collecte 1bis, nous calculons successivement 6 D^2 différents, car nous disposons de 6 indicateurs de résultats, relatifs à la *performance* et à la *satisfaction* (détail en annexe 29). En examinant les ratios D^2 / ddl ($ddl = 40$) à travers les 6 régressions que nous avons menées, nous observons que les valeurs sont globalement faibles, le ratio D^2 / ddl le plus élevé est de 1.77 : nous sommes donc loin du seuil le plus conservateur de 2.5.

Décision concernant les observations comportant des valeurs atypiques

L'absence d'*outliers* détectée en mode multivarié via le calcul du D^2 , ainsi que l'absence de score standardisé supérieur au seuil de $|4|$, nous incitent à une position conservatrice : nous maintenons par conséquent les 123 répondants de la collecte dans notre étude.

1.3.3 Examen des données brutes : conclusion

Considérant l'ensemble des observations issues de l'examen des données brutes, nous concluons que nous pouvons poursuivre à ce stade l'analyse avec l'ensemble des données recueillies par la collecte 1bis.

SECTION 2.

EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES : VARIABLES *SATISFACTION & PERFORMANCE*

Avant d'évaluer dans la prochaine section de ce chapitre notre mesure *formative* de *marketing de co-crédation de valeur*, nous validons au préalable les qualités psychométriques de mesures *réflectives* relatives aux variables de résultat du modèle :

- la mesure de *satisfaction*, que nous n'avons pas encore abordée jusqu'à présent, et que nous évaluerons à partir des données issues des collectes 1bis et 2
- la mesure de *performance*, mesure dont nous devons valider les qualités pour ce qui concerne les données de la collecte 1bis (la mesure de *performance* a été déjà évaluée au chapitre V via les données des collectes 1 et 2).

Pour ces deux mesures modélisées en mode réflectif, nous mettons en oeuvre une procédure identique à celle que nous avons suivie précédemment, et évaluerons successivement :

- la *fiabilité de cohérence interne* (*alpha de Cronbach* et *fiabilité composite*)
- la *validité convergente* (VME et *loadings* des indicateurs sur le construit)
- la *validité discriminante* (principalement via le critère de *Fornell Larcker*).

2.1 Evaluation psychométrique de la mesure de *performance* (collecte 1bis)

Nous parvenons pour cette ultime évaluation de la mesure de *performance* à des scores proches de ceux qui avaient été établis précédemment : ces scores nous permettent de conclure positivement quant aux qualités psychométriques de cette mesure dans la collecte 1bis.

2.1.1 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 56 – Alpha et *fiabilité composite* - mesure de *performance*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
PERFORMANCE	0,80	0,88

2.1.2 Validité convergente

Tableau 57 – *Variance Moyenne Extraite - mesure de performance*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	VME
PERFORMANCE	0,72

Tableau 58 – *Loadings sur le construit - mesure de performance*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	PERF.
PERF_1	0,89
PERF_2	0,90
PERF_3	0,75

2.1.3 Validité discriminante

Tableau 59 – *Critère de Fornell Larcker - mesure de performance*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	PERF.
SATISFACTION	0,42
CO-CREATION DE VALEUR*	0,32
PERFORMANCE	0,85

*Version purifiée de la mesure

Les *cross loadings* des indicateurs sont consultables en annexe 30. Le contenu des indicateurs a été présenté au Chapitre IV, 2.2 (tableau 17).

2.2 Evaluation psychométrique de la mesure de *satisfaction* (collectes 1bis et 2)

Comme pour l'échelle de *performance*, nous observons pour la mesure de *satisfaction* des scores nettement supérieurs aux valeurs seuils, qui nous font conclure à des niveaux élevés de *validité convergente* et *discriminante*, ainsi que de *fiabilité de cohérence interne*. La mesure de *satisfaction* est donc valide sur le plan de ses qualités psychométriques.

2.2.1 Fiabilité de cohérence interne

Tableau 60 – *Alpha et fiabilité composite - mesure de satisfaction*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
SATISFACTION	0.90	0.94

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
SATISFACTION	0.86	0.92

2.2.2 Validité convergente

Tableau 61 – Variance Moyenne Extraite - mesure de satisfaction

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
SATISFACTION	0,83

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
SATISFACTION	0,80

Tableau 62 – Loadings sur le construit - mesure de satisfaction

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	SATISFACTION
SATIS_1	0,94
SATIS_2	0,91
SATIS_3	0,75

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	SATISFACTION
SATIS_1	0,94
SATIS_2	0,87
SATIS_3	0,88

2.2.3 Validité discriminante

Tableau 63– Critère de Fornell Larcker - mesure de satisfaction

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	SATISFACTION
SATISFACTION	0,91
PERFORMANCE	0,41
CO-CREATION DE VALEUR*	0,53

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs

	SATISFACTION
SATISFACTION	0,89
PERFORMANCE	0,28
CO-CREATION DE VALEUR*	0,33

*Version purifiée de la mesure

Les tableaux des *cross loadings* des indicateurs sont consultables en annexe 31. Le contenu des indicateurs a été présenté au Chapitre IV., section 2.2 (tableau 18).

SECTION 3.

EVALUATION DES QUALITES PSYCHOMETRIQUES : MESURE DE MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Dans la présente section, qui est la principale de ce chapitre, nous procédons à la validation des qualités psychométriques pour la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* que nous avons adaptée à partir de la mesure *value co-creation* proposée par Ranjan & Read.

Comme pour les mesures *réflectives* du modèle que nous avons évaluées précédemment, nous fonderons notre analyse sur deux phases successives de procédures statistiques, suivant les préconisations de Churchill (1979) : une phase dite *exploratoire* (collecte 1bis) visant à une première évaluation et purification de la mesure, complétée par une phase *confirmatoire* permettant d'établir la validité de l'instrument de mesure (collecte 2). Les points communs avec la démarche d'évaluation psychométrique adoptée précédemment s'arrêtent cependant là, car la modélisation *formative* propre à la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* implique le recours à des méthodes d'évaluation distinctes, reposant sur des critères de validité différents.

Avant de procéder à l'évaluation de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, nous allons expliciter au préalable ce qu'est un modèle de mesure *formatif*, et nous présenterons la spécification initiale de la mesure (3.1) ; dans un second temps, nous tenterons de valider la spécification de notre modèle de mesure, ce qui nous amènera à mettre en place une procédure de re-spécification de la mesure (3.2) ; enfin nous mènerons différentes procédures statistiques qui nous permettront de conclure quant aux qualités psychométriques de notre instrument de mesure (3.3 et 3.4).

En conclusion de ce chapitre, nous analyserons en quoi la validation de notre mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur* nous permet d'avancer dans notre compréhension de cette nouvelle façon de penser et de pratiquer le marketing (3.5).

3.1 La mesure de marketing de co-création de valeur : spécificités psychométriques

3.1.1 Distinguer un modèle *formatif* d'un modèle *reflectif*

La différence principale entre les deux types de modélisation repose sur le sens de la causalité entre les indicateurs et la variable latente que ceux-ci sont censés capturer (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Dans le cas de mesures dites *reflectives*, les indicateurs existent uniquement parce qu'il y a une variable latente à mesurer, la variable correspond à une réalité unique observable, telles les variables issues de la psychologie (joie, peur, plaisir...) Dans le cas des mesures *formatives*, le sens de causalité est inversé : la variable latente est seulement définie par ses observations, la causalité s'exerce depuis les indicateurs vers la variable. En mode *formatif*, c'est la somme des indicateurs qui définit collectivement le domaine du construit (Anderson et al., 2015), on peut aller jusqu'à dire que la variable *formative*, également appelée « variable composite », est produite par les mesures et qu'elle n'existe pas en dehors de celles-ci (Bagozzi, 1994). Un exemple fréquemment cité de construit modélisé de manière *formative* est le construit de *catégorie socio-professionnelle*, construit crée pour des raisons d'analyse démographique, et qui n'existe pas « naturellement » au sein de la société.

A partir de cette conception d'un modèle *formatif*, Jarvis et collègues proposent quatre conditions permettant d'établir qu'un modèle de mesure doit être modélisé en mode *formatif* (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003) :

- (1) les mesures sont la cause et non la manifestation du construit
- (2) les mesures ne sont pas interchangeables
- (3) les mesures capturent chacune un élément unique du construit
- (4) les mesures ne vont pas nécessairement co-varier.

3.1.2 Spécification initiale de la mesure

Nous avons initialement modélisé notre mesure en adoptant un modèle identique à celui mis en place par Ranjan & Read (2016) pour la mesure de *value co-creation*. Ce modèle de mesure présente deux caractéristiques distinctives. Tout d'abord, il s'agit d'un *modèle en composants hiérarchiques* (Lohmöller, 1989), ou *higher order construct* (Hair et al., 2014) : avec ses deux composantes principales *upstream* et *downstream*, et ses six dimensions (*expérience, influence, partage de connaissance...*), la mesure de *marketing de co-création de valeur* est modélisée à

travers plusieurs niveaux : dans le cas présent, il s'agit d'un modèle à trois niveaux. Par ailleurs, le modèle de mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, tel que nous l'avons modélisé initialement, est intégralement formatif : les 23 indicateurs forment les 6 dimensions de premier niveau (*influence, expérience...*), celles-ci forment les deux construits de second niveau *upstream* et *downstream co-crédation*, qui eux-mêmes forment la mesure du construit *marketing de co-crédation de valeur*.

Notre mesure initiale de *marketing de co-crédation de valeur* est ainsi capturée par un *modèle en composants hiérarchiques* à 3 niveaux, modèle *formatif-formatif*, dont la spécification peut se présenter ainsi - nous notons en majuscule l'abréviation utilisée sous SmartPLS :

une variable de troisième ordre

- *marketing de co-crédation de valeur* (CO-CREATION DE VALEUR)

deux composantes de second ordre

- *upstream co-crédation* (UPSTREAM_CC)
- *downstream co-crédation* (DOWNSTREAM_CC)

6 dimensions de premier ordre

- 3 dimensions qui forment *upstream co-crédation* :
 - *partage de connaissances* (UPSTREAM_CONCE)
 - *équité* (UPSTREAM_EQUITE)
 - *influence* (UPSTREAM_INFLUENCE)

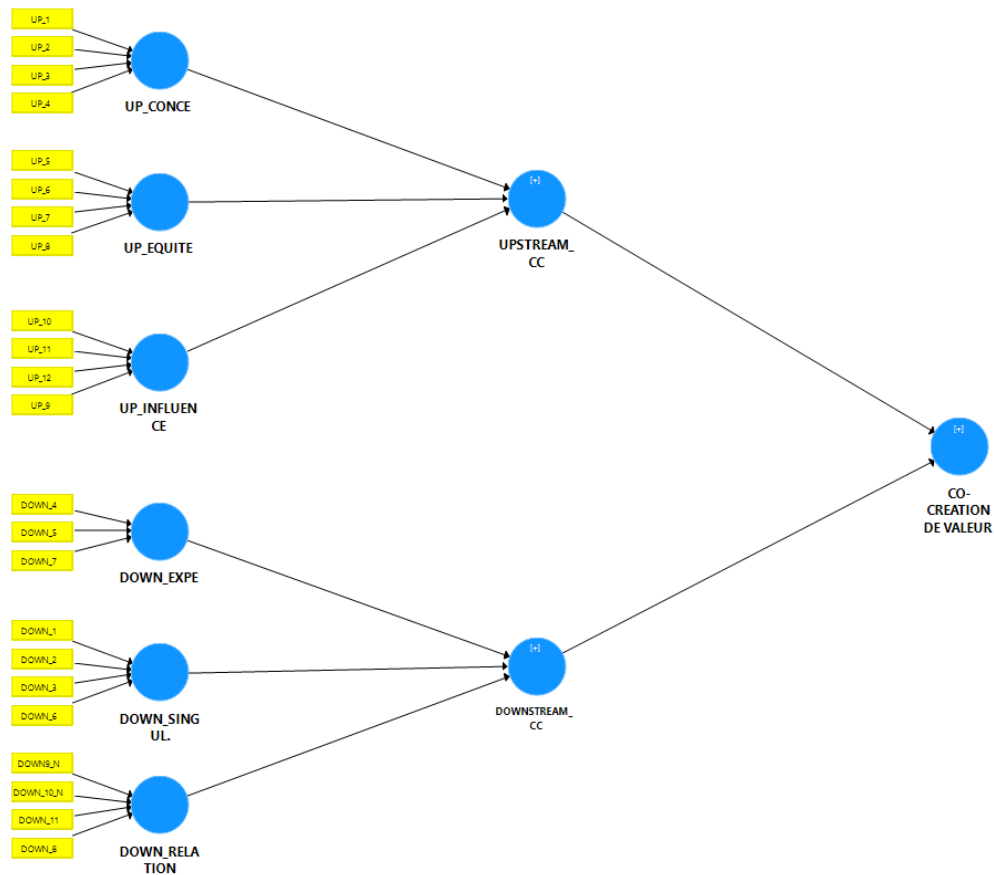
- 3 dimensions qui forment *downstream co-crédation* :
 - *expérience* (DOWNSTREAM_EXPERIENCE)
 - *singularité* (DOWNSTREAM_SINGUL.)
 - *relation* (DOWNSTREAM_RELATION)

23 indicateurs : 3 à 4 indicateurs pour chacune des 6 sous-dimensions

Le graphique ci-après permet de visualiser les trois niveaux distincts du modèle de mesure initial de *marketing de co-crédation de valeur*. Puisque le modèle de mesure est intégralement *formatif*, nous observons un sens des flèches de la gauche vers la droite, qui indique une causalité depuis chaque niveau inférieur vers le niveau qui lui est supérieur.

Figure 8 – Modélisation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*

(modèle initial formatif-formatif)



3.2 Validation de la spécification de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*

Avant de mettre en œuvre les procédures statistiques nous permettant d'évaluer les qualités psychométriques de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, nous commençons, comme cela nous est recommandé dans le cas de mesures *formatives*, par valider la spécification de notre modèle de mesure (Hair et al., 2014). Cette étape préliminaire est indispensable afin de nous assurer que la mesure relève effectivement d'une modélisation *formative*, car de nombreuses erreurs de spécification ont été relevées dans la littérature en marketing (Diamantopoulos, Riefler & Roth, 2008). Comme nous allons le constater, cette étape préalable s'est avérée précieuse dans le cas de notre étude, car elle nous a menés à faire évoluer la spécification de notre modèle de mesure du *marketing de co-crédation de valeur*.

3.2.1 Evaluation de la spécification initiale

Critère d'évaluation : significativité des chemins au sein du modèle de mesure

Dans un modèle formatif *en composants hiérarchiques*, la variable de troisième ordre, dans notre cas *marketing de co-crédation de valeur*, est produite par l'ensemble des construits de second et premier ordre : par conséquent, évaluer un *modèle formatif en composants hiérarchiques* revient à estimer un modèle d'équations structurelles qui relie les différents niveaux du modèle. Afin de valider la spécification de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, nous suivons les recommandations des auteurs de référence en ce domaine (Hair et al., 2014), et pour ce faire nous estimons le modèle d'équations structurelles qui forme le *modèle en composant hiérarchiques* de la mesure (Hair et al., 2014) : dans le cas où les chemins qui relient différents niveaux du construit ne sont pas significatifs, nous devons considérer que la modélisation de la variable n'est pas valide.

Résultats négatifs des tests de significativité des chemins

Parce que les équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels* sont une méthode non paramétrique, qui ne suppose pas nécessairement une distribution des données similaire à celle de la *loi normale*, le test de significativité des chemins doit être mené par une procédure de *bootstrapping non paramétrique* (Davison & Hinkley, 1997) : tel un rééchantillonnage à partir des observations de la collecte, la procédure de *bootstrapping* élimine par « roulement » un large nombre de sous-échantillons au sein des observations recueillies, en procédant par tirage aléatoire avec remise.

Grâce aux données recueillies par la collecte 1bis, nous procédons via le logiciel SmartPLS à un *bootstrapping* par procédure conventionnelle, sur 5000 sous-échantillons. Nous observons que de nombreux chemins au sein du modèle de mesure du *marketing de co-crédation de valeur* sont non significatifs (résultats disponibles en annexe 32). Nous procédons de même pour les résultats issus de la collecte 2, et testons la significativité des chemins à partir des données de cette nouvelle collecte. Comme nous pouvons l'observer dans le tableau ci-après, dans cette seconde collecte, la plupart des chemins ne sont pas significatifs.

Tableau 64 - coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure (collecte 2)

Modèle de mesure initial - spécification formative-formative

Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.913	0.826	0.125	7.324	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.248	0.191	0.201	1.231	0.219
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.865	0.824	0.134	6.475	0.000
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	-0,067	0.027	0.204	0.329	0.743
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.128	0.212	0.154	0.831	0.407
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	-0,124	-0,001	0.264	0.471	0.638
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.530	0.453	0.312	1.700	0.090
UP_INFLUENCE -> UPSTREAM_CC	0.622	0.562	0.297	2.096	0.037

L'absence de significativité de plusieurs chemins au sein du modèle de mesure initial, tant via les données de la collecte 1bis que de la collecte 2 nous fait conclure à la non validité de ce modèle. Nous cherchons par différents biais à faire évoluer ce modèle de mesure : nous supprimons certains indicateurs dont le *loading* est insuffisant, ou bien nous tentons, à partir des indicateurs qui saturent le plus fortement, de proposer un nouveau modèle de mesure.

Face à ces échecs successifs, nous sommes amenés à remettre en question le modèle de mesure *formatif-formatif* proposé par Ranjan & Read : parce qu'un construit donné n'implique pas un seul et unique type de modélisation pour son instrument de mesure (Wilcox, Howel & Breivik, 2008), il nous est effectivement possible de faire évoluer le modèle de mesure, afin de trouver le modèle qui nous permet d'analyser de façon pertinente nos données.

3.2.2 Re-spécification du modèle de mesure : examen des critères de la littérature

Nous envisageons une solution dans laquelle tout ou partie des chemins pourrait être modélisée de manière *réflective*, et procédons à une « re-spécification » du modèle. Afin de procéder à cette re-spécification, nous examinons tout d'abord la mesure à l'aune des critères proposés par la littérature. Nous avons mentionné précédemment plusieurs critères permettant de détecter a priori qu'une mesure doit être modélisée en mode *formatif* (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003) :

- les mesures sont la cause et non la manifestation du construit
- les mesures ne sont pas interchangeables
- les mesures capturent chacune un élément unique du construit

Au regard de ces critères, nous examinons les relations entre les différents construits qui forment notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur* :

Relation upstream / downstream co-creation et marketing de co-crédation de valeur

Nous avons vu dans notre analyse de la littérature comment la question des relations entre *upstream* et *downstream co-creation* fait encore débat au sein de la littérature, certains auteurs estimant que les deux composantes sont totalement hétérogènes. Ces questionnements illustrent de façon nette que ces deux composantes ne peuvent refléter un seul et même construit qui leur pré-existerait : le sens de la causalité s'exerce nécessairement depuis les deux composantes vers *marketing de co-crédation de valeur*. Les deux composantes sont censées capturer des dimensions différentes, et elles ne sont a priori pas interchangeables.

➔ Nous concluons que les chemins reliant *marketing de co-crédation, upstream* et *downstream co-creation* devraient être logiquement de type *formatif*.

Relation entre upstream co-creation et ses 3 sous-dimensions

Nous avons évoqué précédemment qu'il y a toujours débat dans la littérature sur la dimension éthique de la co-crédation *upstream*. Pour certains auteurs la collaboration du consommateur s'apparente à un travail gratuit, sans réelle prise de pouvoir ou équité dans la relation à la marque qui les sollicite : pour ces auteurs, les dimensions *équité* et *influence*, qui visent à permettre une relation plus équilibrée entre entreprise et consommateurs ne devraient pas être intégrées au construit d'*upstream co-creation*. Ces débats quant aux différentes dimensions de *l'upstream co-creation* nous font conclure que ces dimensions ne sont pas les manifestations d'un seul et même construit : loin d'être interchangeables, les dimensions *partage de connaissance, équité* et *influence* sont la cause du construit *upstream co-creation* et non sa conséquence.

➔ Nous concluons que les relations entre *l'upstream co-creation* et ses sous-dimensions devraient être modélisées en mode *formatif*.

Relation entre downstream co-creation et ses 3 dimensions

La situation est moins tranchée en ce qui concerne le construit *downstream co-creation*. En particulier, il nous semble que les dimensions *expérience* et *singularité* soient intimement liées : l'expérience de consommation est singulière pour chaque consommateur. La situation est cependant plus nette pour ce qui est de la troisième dimension, la dimension *relation* : se

référant à un lien psychologique et émotionnel entre le consommateur et les produits ou services de l'entreprise, cette dimension n'est pas nécessairement reliée au concept d'expérience de consommation. Nous en concluons que dans le cas également du construit *downstream co-creation*, les trois sous-dimensions *expérience*, *singularité* et *relation* capturent des dimensions distinctes et non interchangeables du construit.

➔ Les relations entre les 3 sous-dimensions et la composante *downstream* peuvent donc être modélisées de manière *formative*.

Relation entre les 23 indicateurs et les 6 dimensions de premier ordre :

Contrairement à ce que nous avons observé précédemment, les critères énoncés par Jarvis, MacKenzie & Podsakoff (2003) en vue de déterminer la modélisation *formative* d'une mesure ne semblent pas s'appliquer aux relations entre chaque construit de sous-dimension (*équité*, *relation*, *partage de connaissance...*) et ses indicateurs. Nous observons en effet que, dans chaque mesure de construit de premier ordre, plusieurs indicateurs ont un sens similaire, comme s'ils capturaient tous la même facette du construit et étaient interchangeables. Ainsi, au sein de la dimension *expérience*, les indicateurs DOWN_4 et DOWN_5 sont quasiment synonymes :

DOWN_4	Nous essayons d'offrir à chaque client une expérience unique, qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel
DOWN_5	

L'examen des indicateurs pour les six mesures relatives aux construits de premier ordre nous indique qu'a priori ces items ne capturent pas une dimension non interchangeable du construit : au contraire, chaque indicateur illustre le construit auquel il se rattache (*partage de connaissance*, *relation*, *équité* ...) et n'en constitue pas la cause.

➔ Les conditions d'une spécification *formative* ne semblent pas respectées dans le cas des relations entre les 23 indicateurs et 6 les dimensions de premier ordre : nous envisageons de spécifier en mode *réflectif* ces relations.

Examen des critères de spécification issus de la littérature : conclusion

Nous déduisons de l'examen des construits et de la lecture attentive des indicateurs que notre mesure devrait être modélisée selon un mode dit « *réflectif-formatif* », une forme de modélisation que nous observons assez couramment dans la littérature (Anderson et al., 2015 ; Panagopoulos et al., 2015 ; Thornton, Henneberg & Naudé ; 2014) :

- les construits de premier ordre (dimensions *influence*, *partage de connaissance...*) devraient être capturés par des indicateurs *réflectifs*
- les chemins reliant les construits de premier ordre aux deux composantes *upstream* et *down-*

-*stream co-creation*, ainsi que les chemins reliant ces deux composantes au construit de troisième ordre *marketing de co-crédation de valeur* – doivent être spécifiés en mode *formatif*.

3.2.3 Re-spécification du modèle de mesure : test statistique de spécification

Le principe du *tetrad test*

Il est aujourd'hui usuel dans les études sollicitant des modèles *formatifs* de recourir à un *tetrad test*, qui consiste à tester la différence entre les covariances des erreurs standard des observations : le *tetrad test* fournit l'indication la plus fiable quant à la spécification *formative* ou *réflective* d'une mesure (Gudergan et al., 2008). Dans le cas où les données sont conformes à une modélisation *réflective*, les différences de corrélations entre paires d'erreurs tendent vers 0 (Coltman et al., 2008) : l'hypothèse H0, selon laquelle les données relèvent d'une spécification *réflective*, est par conséquent validée dans ce cas. Concrètement, SmartPLS calcule pour un ensemble de données l'ensemble des tétrades non redondantes, et nous indique quel est l'intervalle de confiance de la statistique du test : l'hypothèse H0, supportant une spécification *réflective*, doit être rejetée si au moins une des tétrades n'intègre pas 0 dans l'intervalle de confiance de la statistique du test (Gudergan et al., 2008). Nous mettons donc en place le *tetrad test* en procédant à une *analyse confirmatoire des tétrades*, qui calcule les tétrades grâce à une procédure de *bootstrapping* (5000 sous-échantillons) - ceci à partir des données issues des collectes 1bis et 2, pour les mesures suivantes :

- la variable *marketing de co-crédation de valeur*
- les deux construits *upstream* et *downstream co-creation*
- les 5 dimensions *partage de connaissance, équité, influence, personnalisation et relation*⁶

Résultats du *tetrad test* des indicateurs

Les tests statistiques mis en place à travers l'*analyse confirmatoire des tétrades* pour les données recueillies en collectes 1bis et 2 (disponibles en annexe 33) confirment la spécification des mesures que nous avons déduite des critères issus de la littérature :

- concernant les mesures de *marketing de co-crédation de valeur*, d'*upstream* et de *downstream co-creation*, plusieurs tétrades présentent une statistique du test dont l'intervalle de confiance ne contient pas 0. Nous concluons que ces trois mesures relèvent du mode *formatif*

⁶ Le construit expérience ne comptant que trois indicateurs, il n'a pas pu être évalué par une *analyse confirmatoire des tétrades*, qui exige quatre indicateurs par variable.

- concernant les mesures de *partage de connaissance, équité, influence, personnalisation et relation*, dans chaque tétrade la statistique du test présente un intervalle de confiance contenant 0. Par conséquent ces mesures doivent être spécifiées en mode *réflectif*.

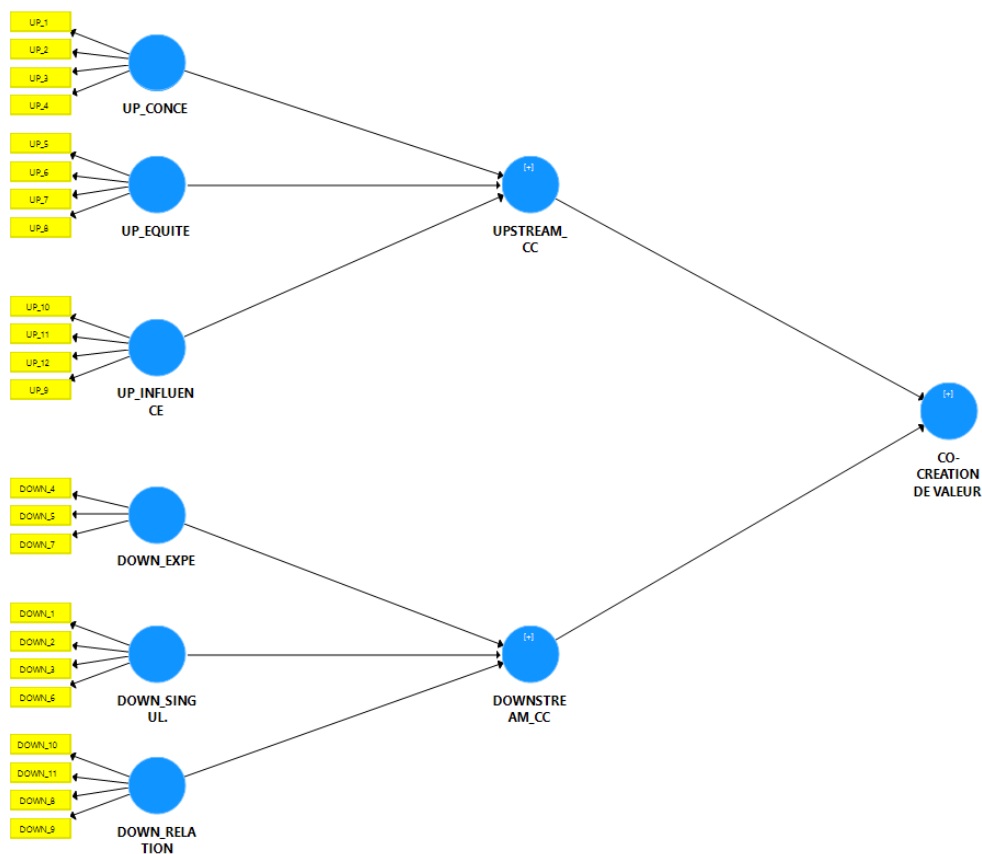
3.2.4 Spécification du modèle de mesure définitif

Les résultats du *tetrad test* associés à l'examen des critères proposés par la littérature nous permettent de valider la spécification suivante pour notre modèle de mesure :

un modèle en composants hiérarchiques à trois niveaux, de type *réflectif formatif* :

- les 6 dimensions de premier ordre (*partage de connaissance, équité, expérience..*) sont capturées par 23 indicateurs réflectifs
- les deux composantes de second ordre *upstream* et *downstream co-creation* sont formées par les 6 dimensions de troisième ordre
- la mesure de *marketing de co-création* est formée par ces 2 composantes de second ordre

Figure 9 – Modélisation de la mesure de *marketing de co-création de valeur*
modèle définitif réflectif-formatif – mesure non purifiée (collecte 1bis)



3.2.5 Validation du modèle de mesure définitif

Après avoir validé la spécification de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, il nous reste une dernière procédure statistique à mener avant de nous employer à évaluer les qualités psychométriques de la mesure : de façon similaire à ce que nous avons opéré précédemment, nous devons nous assurer que les chemins qui forment notre modèle de mesure re-spécifié sont tous significatifs.

A partir des données issues de la collecte 1bis, puis des données issues de la collecte 2, nous procédons à l'évaluation des coefficients des chemins et de leur significativité par une procédure de *bootstrapping* sur 5000 sous-échantillons. Suite à la mise en place de cette procédure à partir des deux collectes de données, nous concluons dans les deux cas que notre modèle d'équations structurelles, fondé sur la nouvelle modélisation du *marketing de co-crédation de valeur* en mode *réflectif-formatif*, est caractérisé par des coefficients significatifs pour tous les chemins.

Nous présentons dans le tableau ci-après les résultats du test de significativité des chemins pour la collecte 2 (les données relatives à la collecte 1bis sont disponibles en annexe 34).

Tableau 65 - coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure définitif (collecte 2)

Modèle de mesure marketing de co-crédation de valeur réflectif-formatif, mesure non purifiée
Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.485	0.485	0.034	14.267	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.307	0.307	0.018	16.972	0.000
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.351	0.352	0.023	15.148	0.000
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	0.461	0.460	0.019	24.340	0.000
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.651	0.650	0.037	17.562	0.000
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	0.354	0.353	0.014	25.558	0.000
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.340	0.340	0.012	28.792	0.000

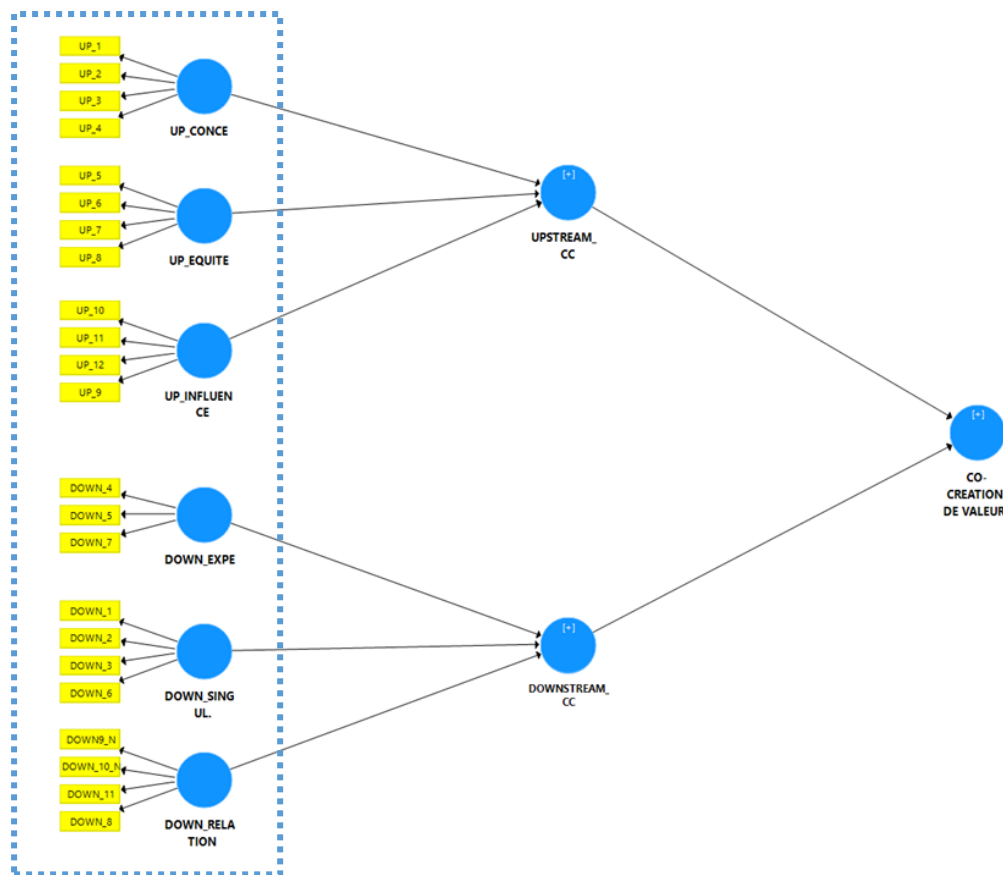
Ayant validé la spécification de notre modèle de mesure, nous pouvons désormais procéder à l'évaluation psychométrique de notre mesure de *marketing de co-crédation de valeur*. Parce que notre mesure repose sur un *modèle en composants hiérarchiques*, nous allons opérer en plusieurs étapes.

3.3 Evaluation psychométrique des 6 dimensions *réflectives* de premier ordre

Suivant les conseils prodigués par la littérature dans le cadre de modèles hiérarchiques *réflectifs-formatifs* (Hair et al., 2014 ; Van Riel et al., 2017), nous commençons l'évaluation de notre mesure par les construits de premier ordre, relatifs aux 6 dimensions capturées par des indicateurs *réflectifs* (*partage de connaissances, relation, équité...*). Une fois validées les qualités psychométriques de ces construits de premier ordre, nous pourrions procéder dans un second temps à la validation des mesures pour les construits de second ordre, relatifs aux composantes *upstream* et *downstream co-creation*, ainsi pour le construit de troisième ordre *marketing de co-crédation de valeur*.

Figure 10 – Modélisation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*

modèle définitif réflectif-formatif- mesure non purifiée à 23 indicateurs (collecte 2)



CONSTRUITS REFLECTIFS DE PREMIER ORDRE

Nota : nous observons dans le graphe, correspondant au modèle de mesure mis en place à partir des données de la collecte 2, que les étiquettes de deux indicateurs sont suivis d'un N : DOWN_9N et DOWN_10N. L'ajout d'un N se réfère au fait que l'énoncé de l'indicateur a été évalué entre l'item administré en collecte 1bis, et l'item administré en collecte 2. Nous présenterons au point 3.3.4 à suivre les modifications apportées au contenu de ces deux indicateurs dans le questionnaire de la collecte 2.

3.3.1 Approche d'évaluation des échelles pour les construits de premier ordre

Les 6 construits de premier ordre étant modélisés en mode *réflectif*, nous recourons aux approches d'évaluation psychométrique usuelles dans le cas d'échelles de mesure (Hair et al. 2014 ; Van Riel et al. 2017). De façon similaire à ce que nous avons opéré précédemment, nous évaluons les six dimensions de premier ordre en examinant les critères suivants :

- Fiabilité de cohérence interne : α de Cronbach & fiabilité composite
- Validité convergente : VME du construit & loadings des indicateurs sur le construit
- Validité discriminante : respect du critère de Fornell Larcker, éventuellement complété par l'examen des *cross loadings* des indicateurs

3.3.2 Evaluation psychométrique des échelles complètes

Comme nous le montrent les tableaux de synthèse ci-dessous, les échelles de mesure des 6 construits sont validées sur l'ensemble des critères - sauf sur le plan de la *validité discriminante* pour les trois mesures qui forment la variable *upstream co-creation*.

Tableau 66 - synthèse de l'évaluation psychométrique – échelles complètes des 6 dimensions

Collecte 1bis

	Fiabilité de Cohérence interne <i>α de Cronbach Fiabilité Composite</i>	Validité Convergente <i>VME</i>	Validité Discriminante <i>Critère de Fornell Larcker</i>
UP_CONCE	Validée	Validée	Validée
UP_EQUITE	Validée	Validée	Non
UP_INFLUENCE	Validée	Validée	Non
DOWN_EXPERIENCE	Validée	Validée	Validée
DOWN_SINGULARITE	Validée	Validée	Validée
DOWN_RELATION	Validée	Validée	Validée

Collecte 2

	Fiabilité de Cohérence interne <i>α de Cronbach Fiabilité Composite</i>	Validité Convergente <i>VME</i>	Validité Discriminante <i>Critère de Fornell Larcker</i>
UP_CONCE	Validée	Validée	Non
UP_EQUITE	Validée	Validée	Non
UP_INFLUENCE	Validée	Validée	Non
DOWN_EXPERIENCE	Validée	Validée	Validée
DOWN_SINGULARITE	Validée	Validée	Validée
DOWN_RELATION	Validée	Validée	Validée

L'examen du critère de *Fornell Larcker* nous indique en effet que les trois échelles UP_CONCE, UP_EQUITE et UP_INFLUENCE ne sont pas suffisamment discriminantes les unes par rapport aux autres.

Tableau 67 – examen du critère de Fornell Larcker – échelles complètes des 6 dimensions

Collecte 1bis

	DOWN_EXPE	DOWN_REL	DOWN_SING.	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFL.
DOWN_EXPERIENCE	0.79					
DOWN_RELATION	0.66	0.76				
DOWN_SINGULARITE	0.74	0.60	0.78			
UP_CONCE	0.30	0.31	0.39	0.82		
UP_EQUITE	0.35	0.35	0.39	0.79	0.77	
UP_INFLUENCE	0.28	0.29	0.38	0.81	0.81	0.78

Collecte 2

	DOWN_EXPE	DOWN_REL	DOWN_SING.	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFL.
DOWN_EXPERIENCE	0.82					
DOWN_RELATION	0.65	0.75				
DOWN_SINGULARITE	0.75	0.67	0.84			
UP_CONCE	0.35	0.51	0.41	0.83		
UP_EQUITE	0.42	0.51	0.46	0.86	0.81	
UP_INFLUENCE	0.41	0.52	0.49	0.85	0.83	0.83

3.3.3 Purification des échelles : *upstream co-creation partage de connaissances, équité et influence*

Afin d'améliorer les qualités de discrimination des trois mesures relatives à l'*upstream co-creation*, nous supprimons certains indicateurs de chaque mesure. Lors de cette étape, nous serons particulièrement attentifs au choix des indicateurs supprimés sur le plan de leur contenu, afin de nous assurer du maintien de la *validité de contenu* de nos mesures établie par le panel d'experts : ces indicateurs contribuent en effet à constituer les construits *formatifs d'upstream* et *downstream co-creation*, or la *validité de contenu* est un critère essentiel pour les modèles de mesure *formatifs* (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001 ; Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011). Une fois les qualités de fiabilité et de convergence validées pour les trois échelles de mesure relatives au construit *upstream co-creation*, nous évaluerons dans un second temps ces mesures purifiées sur le plan de la *validité discriminante*.

Fiabilité & validité convergente : mesure purifiée upstream co-creation partage de connaissances

Parce que la *validité discriminante* n'est pas assurée lors de l'analyse des données de la collecte 2, nous purifions la mesure. Nous supprimons l'indicateur UP_2, car celui-ci présente un contenu ambigu : l'item « nous essayons de fournir suffisamment d'informations à nos clients désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées » ne nous semble pas spécifique à l'*upstream co-creation*. Nous observons que la suppression de cet indicateur UP_2 renforce nettement la *validité convergente* de la mesure tout en maintenant d'excellentes performances en termes de *fiabilité de cohérence interne*, en particulier via la mesure de *fiabilité composite*.

Tableau 68 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure de partage de connaissances

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_CONCE	0,83	0,89

Collecte 2 – échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_CONCE	0,85	0,90

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs (supp. UP_2)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_CONCE	0,80	0,88

Tableau 69 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure de partage de connaissances

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_CONCE	0,67

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_CONCE	0,59

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs (supp. UP_2)

	Variance Moyenne Extraite
UP_CONCE	0,72

Tableau 70 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure de partage de connaissances

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	UP_CONCE
UP_1	0,74
UP_2	0,89
UP_3	0,82
UP_4	0,81

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	UP_CONCE
UP_1	0,78
UP_2	0,85
UP_3	0,83
UP_4	0,86

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs (supp. UP_2)

	Loadings
	UP_CONCE
UP_1	0,82
UP_3	0,86
UP_4	0,85

Tableau 71 – Contenu des indicateurs - mesure *upstream co-creation partage de connaissances*

VARIABLE UPSTREAM CO-CREATION PARTAGE DE CONNAISSANCES	
UP_1	Nous sommes ouverts aux suggestions de nos clients concernant l'amélioration des produits existants ou le développement de nouveaux produits ou services
UP_2	Nous essayons de fournir suffisamment d'informations à nos clients désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
UP_3	Nous souhaitons dédier du temps afin de partager avec nos clients leurs idées et suggestions visant à améliorer nos produits et processus
UP_4	Nous fournissons à nos clients l'opportunité et le cadre adéquats afin qu'ils puissent proposer des suggestions et des idées

Fiabilité & validité convergente : mesure purifiée d'*upstream co-creation équité*

Nous supprimons l'indicateur UP_6 dans l'analyse de la collecte 1bis, car cet indicateur présente des *loadings* élevés (> 0.708) sur les construits *partage de connaissances* et *influence* (voir annexe 34) ; dans l'analyse de la collecte 2, nous supprimons l'indicateur UP_5, qui présente également un *loading* élevé sur le construit *partage de connaissances* (voir annexe 35). La purification permet de maintenir d'excellentes performances sur les critères de *fiabilité de cohérence interne*, tout en renforçant nettement la *validité convergente*. Dans les données issues de la collecte 2, qui permettront de tester le modèle complet, nous estimons que la suppression de l'indicateur UP_5 n'est pas dommageable au niveau de la *validité de contenu* : le contenu de cet indicateur nous semble ambivalent, car la formule « *nous souhaitons connaître les préférences des clients* » ne permet pas de déterminer s'il s'agit des préférences quant au processus d'*upstream co-creation* ou des préférences relatives aux besoins des consommateurs.

Tableau 72 – Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne* - mesure d'*équité*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_EQUITE	0,77	0,85

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs (supp. UP_6)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_EQUITE	0,73	0,85

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_EQUITE	0,83	0,89

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs (supp. UP_5)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_EQUITE	0,79	0,88

Tableau 73 – Evaluation de la *validité convergente (VME)* - mesure d'*équité*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_EQUITE	0,59

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs (supp. UP_6)

	Variance Moyenne Extraite
UP_EQUITE	0,65

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_EQUITE	0,66

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs (supp. UP_5)

	Variance Moyenne Extraite
UP_EQUITE	0,71

Tableau 74 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure d'équité

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	UP_EQUITE
UP_5	0,71
UP_6	0,78
UP_7	0,83
UP_8	0,75

Collecte 1 bis – échelle à 3 indicateurs (supp. UP_6)

	Loadings
	UP_EQUITE
UP_5	0,82
UP_7	0,79
UP_8	0,77

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	UP_EQUITE
UP_5	0,80
UP_6	0,84
UP_7	0,80
UP_8	0,81

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs (supp. UP_5)

	Loadings
	UP_EQUITE
UP_6	0,85
UP_7	0,83
UP_8	0,84

Tableau 75 – Contenu des indicateurs - mesure d'upstream co-creation équité

VARIABLE UPSTREAM CO-CREATION EQUITE	
UP_5	Nous essayons de connaître les préférences des clients dont nous sollicitons la participation INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
UP_6	Nous tentons d'adapter le processus de participation aux souhaits des clients que nous sollicitons INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 1BIS
UP_7	Lorsque nous sollicitons la participation de clients, nous considérons que leur rôle est aussi important que le nôtre
UP_8	Les clients participant sont conscients qu'ils jouent un rôle égal au nôtre dans le résultat final du processus de collaboration

Fiabilité & validité convergente : mesure purifiée d'upstream co-creation influence

Nous supprimons l'indicateur UP_9 dans les données de la collecte 1bis, et l'indicateur UP_11 dans les données de la collecte 2. Après purification, nous observons le maintien d'excellentes performances de *fiabilité* et de *validité convergente*. La suppression de l'indicateur UP_11 dans les données de la collecte 2, visant à tester notre modèle, ne nous semble pas dommageable quant à la *validité de contenu* : le contenu de l'indicateur « nous laissons toute latitude à nos clients pour interagir » nous semble peu spécifique à l'*upstream co-creation*.

Tableau 76 – Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne* - mesure d'*upstream co-creation influence*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_INFLUENCE	0,79	0,86

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs UP_9 supp.

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_INFLUENCE	0,78	0,87

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_INFLUENCE	0,85	0,90

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs UP_11 supp.

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
UP_INFLUENCE	0,83	0,90

Tableau 77 – Evaluation de la *validité convergente (VME)* - mesure d'*upstream co-creation influence*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_INFLUENCE	0,61

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs UP_9 supp.

	Variance Moyenne Extraite
UP_INFLUENCE	0,69

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
UP_CONCE	0,70

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs UP_11 supp.

	Variance Moyenne Extraite
UP_INFLUENCE	0,74

Tableau 78 – Evaluation de la *validité convergente (loadings)* - mesure d'*upstream co-creation influence*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	UP_INFLUENCE
UP_9	0,71
UP_10	0,87
UP_11	0,75
UP_12	0,80

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs UP_9 supp.

	Loadings
	UP_INFLUENCE
UP_10	0,88
UP_11	0,79
UP_12	0,82

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	UP_INFLUENCE
UP_9	0,84
UP_10	0,86
UP_11	0,82
UP_12	0,83

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs UP_11 supp.

	Loadings
	UP_INFLUENCE
UP_9	0,87
UP_10	0,87
UP_12	0,84

Tableau 79 – Contenu des indicateurs - mesure *upstream co-creation influence*

VARIABLE UPSTREAM CO-CREATION INFLUENCE	
UP_9	Lorsqu'ils participent, les clients peuvent exprimer leurs besoins spécifiques INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 1BIS
UP_10	Nous essayons de transmettre aux clients un maximum d'informations concernant le processus de participation pour lequel nous les sollicitons
UP_11	Dans nos activités marketing (développement de produits, communication...), nous laissons toute latitude à nos clients pour interagir avec nous s'ils le souhaitent INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DE LA COLLECTE 2
UP_12	Lorsqu'ils participent, les clients peuvent tirer un bénéfice maximal s'ils jouent un rôle proactif, par exemple en utilisant leurs propres compétences et connaissances, en dédiant du temps

Validité discriminante des 3 mesures purifiées d'*upstream co-creation*

La purification d'indicateurs que nous venons d'opérer dans les trois échelles relatives à l'*upstream co-creation* nous permet d'établir la *validité discriminante* des trois mesures qui forment la composante *upstream co-creation*, et ceci à travers les deux collectes de données.

Tableau 80 – critère de Fornell Larcker – mesures purifiées d'*upstream co-creation*

Collecte 1bis – mesures purifiées sans UP_6 et UP_9

	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFL.
UP_CONCE	0.82		
UP_EQUITE	0.71	0.81	
UP_INFLUENCE	0.77	0.69	0.83

Collecte 2 – mesures purifiées sans UP_2, UP_5 et UP_11

	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFL.
UP_CONCE	0.85		
UP_EQUITE	0.78	0.84	
UP_INFLUENCE	0.79	0.79	0.86

Si le *critère de Fornell Larcker* est désormais respecté, nous observons par ailleurs dans le tableau ci-dessus que les différentes sous-dimensions d'*upstream co-creation* – *partage de connaissances, influence, équité* - conservent des corrélations assez élevées les unes par-rapport aux autres, avoisinant ou dépassant 0.70. Ces corrélations nous confirment la cohésion au sein du construit *upstream co-création* tel que nous l'avons conceptualisé (Chapitre III, 2.4) : ce construit ne se limite pas à la seule dimension *partage de connaissances*, à travers laquelle l'entreprise capte les idées et suggestions des clients. L'*upstream co-creation* telle que nous parvenons à la mesurer ici est indissociable de relations équitables et mutuelles entre l'entreprise et les participants, relations capturées par les dimensions *équité* et *influence*.

3.3.4 Purification des mesures et modification de certains indicateurs : *downstream co-creation expérience, singularité et relation*

Concernant les échelles de mesure de *downstream co-creation*, nous mettons en place deux procédures distinctes. D'une part, l'observation, dans les données de la collecte 1bis, de corrélations nous paraissant particulièrement élevées (de l'ordre de 0.50) vis-à-vis de la variable dépendante *satisfaction*, nous incite à modifier l'énoncé de certains indicateurs : les indicateurs qui induisent par leur contenu l'idée de *satisfaction* des consommateurs sont ainsi transformés

ou remplacés dans le questionnaire de la collecte 2. D'autre part, nous procédons pour les données issues des deux collectes 1bis et 2 à une purification de certains indicateurs. Cette étape de purification n'est pas rendue nécessaire par les qualités psychométriques des échelles, puisque les qualités des échelles complètes sont toutes excellentes. Dans le cas présent, l'élimination de certains indicateurs est justifiée principalement par la volonté de disposer d'un nombre équilibré d'indicateurs entre les deux composantes principales, *upstream* et *downstream co-creation*. En effet, lorsque des construits sont modélisés en mode *formatif*, ce qui est le cas d'*upstream* et *downstream co-creation*, le nombre d'indicateurs qui forme de le construit influence le poids relatif de celui dans le modèle (Hair et al., 2014) : puisque nous avons élagué de manière sensible les mesures relatives à *upstream co-creation*, parvenant à 10 indicateurs à l'analyse de la collecte 1bis, à 9 indicateurs à l'analyse de la collecte 2, nous décidons de purifier de manière similaire les mesures relatives à *downstream co-creation*, afin de ne pas biaiser le poids relatif de *downstream co-creation*.

Fiabilité & de la validité convergente : mesure purifiée *downstream co-creation expérience*

L'échelle initiale à 3 indicateurs obtient d'excellents scores sur les critères de *fiabilité de cohérence interne* et *validité convergente*. Sachant qu'il nous est conseillé de capturer une échelle de mesure par le biais d'au moins trois indicateurs⁷ (Hair et al., 2014), nous ne procédons pas à une purification de la mesure.

Tout en maintenant la mesure d'*expérience* en trois indicateurs, nous modifions par ailleurs la formulation de certains indicateurs entre le questionnaire de la collecte 1 bis et celui de la collecte 2 : parce que l'indicateur DOWN_4 présente un *cross-loading* particulièrement élevé avec le construit *satisfaction* (voir annexe 34), nous supprimons dans l'énoncé de cet indicateur le terme « unique », qui nous semble induire un jugement de valeur favorable dans la phrase « nous essayons d'offrir à chaque client une expérience unique » ; de même, pour l'indicateur DOWN_5, nous remplaçons dans la collecte 2 la phrase « l'utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos clients se souviennent » par « l'utilisation de nos produits ou services est une forme d'expérience pour nos clients ». Après modification de ces formulations, les *cross loadings* de ces deux indicateurs avec la mesure de *satisfaction* atteignent des niveaux similaires à ceux des autres indicateurs dans les résultats de la collecte 2 (voir annexe 35) ; nous constatons

⁷ La méthode d'équations structurelles par les moindres carrés peut traiter un construit reflété par un seul ou par deux indicateurs, mais ce type de modélisation est déconseillé : il entraîne des biais d'estimation renforcés, et tend à diminuer la fiabilité des mesures (Hair et al, 2014).

par ailleurs que la mesure d'*expérience* « nouvelle version » présente des qualités psychométriques toujours excellentes sur les critères de *fiabilité* et de *validité convergente*.

Tableau 81 – Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne* - mesure d'*expérience*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_EXPERIENCE	0,70	0,83

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs – formulation de DOWN_4 et DOWN_5 modifiées

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_EXPERIENCE	0,76	0,86

Tableau 82 – Evaluation de la *validité convergente* (VME) - mesure d'*expérience*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_EXPERIENCE	0,63

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs - formulation de DOWN_4 et DOWN_5 modifiées

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_EXPERIENCE	0,68

Tableau 83 – Evaluation de la *validité convergente* (loadings) - mesure d'*expérience*

Collecte 1bis - échelle à 3 indicateurs

	Loadings
	DOWN_EXPERIENCE
DOWN_4	0,82
DOWN_5	0,79
DOWN_7	0,77

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs - formulation de DOWN_4 et DOWN_5 modifiées

	Loadings
	DOWN_EXPERIENCE
DOWN_4	0,83
DOWN_5	0,87
DOWN_7	0,76

Tableau 84 Enoncé des indicateurs – construit downstream co-creation expérience

VARIABLE DOWNSTREAM CO-CREATION EXPERIENCE	
DOWN_4	Nous essayons d'offrir à chaque client une expérience unique , qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel TERME « unique » SUPPRIME DANS LE QUESTIONNAIRE DE LA COLLECTE 2
DOWN_5	L'utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos clients se souviennent TERME EN GRIS REMPLACE DANS LE QUESTIONNAIRE DE LA COLLECTE 2 PAR « une forme d'expérience pour nos clients »
DOWN_7	Les clients peuvent améliorer leur expérience en créant de nouvelles façons d'utiliser nos produits ou services

Fiabilité & validité convergente : mesure purifiée de *downstream co-creation singularité*

Afin de réduire le nombre d'indicateurs mesurant le construit *downstream co-creation*, nous avons purifié à l'analyse des collectes 1bis & 2 l'indicateur DOWN_2 au sein de l'échelle capturant la dimension *downstream co-creation singularité*. La suppression de cet indicateur nous permet de maintenir les excellentes performances de la mesure initiale de *singularité* sur le plan de la *fiabilité de cohérence interne*, et d'améliorer encore la *validité convergente*. En termes de validité de contenu, la suppression de l'indicateur DOWN_2 ne nous paraît pas problématique : sa formulation « nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque client » nous semble ambiguë, car susceptible d'être assimilée à l'idée d'une customisation de l'offre.

Tableau 85 – Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne* - mesure de *singularité*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_SINGULARITE	0,78	0,86

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_SINGULARITE	0,86	0,91

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_SINGULARITE	0,79	0,83

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_SINGULARITE	0,86	0,92

Tableau 86 – Evaluation de la *validité convergente* (VME) - mesure de *singularité*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_SINGULARITE	0,61

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_SINGULARITE	0,71

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_SINGULARITE	0,71

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_SINGULARITE	0,78

Tableau 87 – Evaluation de la *validité convergente* (loadings) - mesure de *singularité*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	DOWN_SINGULARITE
DOWN_1	0,81
DOWN_2	0,67
DOWN_3	0,81
DOWN_6	0,82

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	Loadings
	DOWN_SINGULARITE
DOWN_1	0,83
DOWN_3	0,83
DOWN_6	0,86

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	<i>Loadings</i>
	DOWN_SINGULARITE
DOWN_1	0,86
DOWN_2	0,78
DOWN_3	0,86
DOWN_6	0,87

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs (DOWN_2 supp.)

	<i>Loadings</i>
	DOWN_SINGULARITE
DOWN_1	0,87
DOWN_3	0,89
DOWN_6	0,90

Tableau 88 – Contenu des indicateurs - mesure de downstream co-creation singularité

VARIABLE DOWNSTREAM CO-CREATION SINGULARITE	
DOWN_1	Les bénéfices que nos clients peuvent tirer de nos produits ou services dépendent de chaque consommateur et des conditions dans lesquelles celui-ci utilise le produit ou service.
DOWN_2	Nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque client. INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DES COLLECTES 1BIS ET 2
DOWN_3	Selon ses goûts, ses choix personnels et ses connaissances, chaque client peut s'impliquer de façon différente lorsqu'il utilise nos produits ou services
DOWN_6	Lorsqu'il utilise nos produits ou services, chaque client peut vivre une expérience différente de celle des autres clients

Fiabilité & validité convergente : mesure purifiée de downstream co-creation relation

Comme pour la mesure *downstream co-creation expérience*, nous sommes amenés pour la mesure de *relation* à introduire des modifications d'indicateurs. En effet, nous estimons à l'analyse de la collecte 1bis que les indicateurs DOWN_9 et DOWN_10 sont susceptibles de biaiser la relation entre *downstream co-creation* et *satisfaction* : avec des formulations telles que «*nos clients ressentent un certain attachement envers nos produits ou services*» (DOWN_9) et «*certaines groupes de clients ou communautés de consommateurs sont adeptes de nos produits ou services* » (DOWN_10), ces indicateurs contiennent déjà l'idée d'une *satisfaction* des consommateurs – et ce biais est confirmé par l'observation de corrélations particulièrement élevées de ces deux indicateurs avec la variable *satisfaction* (voir annexe 34).

Afin d'éviter ce biais, nous supprimons par conséquent ces deux indicateurs lors de l'administration de la collecte 2, et les remplaçons par des indicateurs qui expriment l'action de l'entreprise sur le plan de la relation à ses consommateurs : «*nous essayons de créer des liens durables avec nos clients* » (DOWN_9N) et «*nous accordons beaucoup d'importance à certaines communautés de consommateurs qui sont adeptes de nos produits ou services* » (DOWN_10N). L'analyse des *cross loadings* de ces deux indicateurs modifiés, tels que mesurés à l'issue de la collecte 2, nous indique que leur corrélation à la mesure de *satisfaction* a baissé, et se trouve à un niveau similaire à celle observée pour les autres indicateurs (annexe 35).

Nous procédons par ailleurs, comme pour la mesure de *downstream co-creation singularité*, à une purification d'indicateur pour la mesure de *downstream co-creation relation*. Dans l'analyse des collectes 1bis et 2, nous éliminons l'indicateur DOWN_11, indicateur qui nous paraît également propre à biaiser la relation entre le construit *relation* et la variable *satisfaction*, avec sa formulation « *nous jouissons d'une bonne réputation* ». Sur le plan statistique, l'analyse des *cross loadings* pour les deux collectes (annexe 34 et 35) nous montre ainsi que DOWN_11 est très fortement corrélé à la variable *satisfaction*. La purification de la mesure via la suppression de DOWN_11 (collectes 1bis et 2), ainsi que la modification des indicateurs DOWN_9 et DOWN_10 (collecte 2), permettent de maintenir de très bonnes qualités sur le plan de la *cohérence interne*, tout en améliorant la *validité convergente* de la mesure.

Tableau 89 – Evaluation de la *fiabilité de cohérence interne* - mesure de *relation*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_RELATION	0,75	0,86

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs DOWN_11 supp

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_RELATION	0,68	0,88

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_RELATION	0,73	0,84

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs
DOWN_9 et DOWN_10 modifiés, DOWN_11 supp.

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite
DOWN_RELATION	0,70	0,83

Tableau 90 – Evaluation de la *validité convergente* (VME) - mesure de *relation*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_RELATION	0,58

Collecte 1 bis - échelle à 3 indicateurs DOWN_11 supp

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_RELATION	0,62

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_RELATION	0,56

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs
DOWN_9, DOWN_10 modifiés, DOWN_11 supp.

	Variance Moyenne Extraite
DOWN_RELATION	0,63

Tableau 91 – Evaluation de la *validité convergente* (loadings) - mesure de *relation*

Collecte 1bis - échelle à 4 indicateurs

	Loadings
	DOWN_RELATION
DOWN_8	0,66
DOWN_9	0,79
DOWN_10	0,80
DOWN_11	0,78

Collecte 1 bis – échelle à 3 indicateurs DOWN_11 supp

	Loadings
	DOWN_RELATION
DOWN_8	0,71
DOWN_9	0,82
DOWN_10	0,82

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	<i>Loadings</i>
	DOWN_RELATION
DOWN_8	0,76
DOWN_9_N	0,84
DOWN_10_N	0,67
DOWN_11	0,72

Collecte 2 – échelle à 3 indicateurs

DOWN_9, DOWN_10 modifiés, DOWN_11 supp.

	<i>Loadings</i>
	DOWN_RELATION
DOWN_8	0,82
DOWN_9_N	0,83
DOWN_10_N	0,72

Tableau 92 – Contenu des indicateurs - mesure de downstream co-creation relation

VARIABLE DOWNSTREAM CO-CREATION RELATION	
DOWN_8	Nous cherchons à mettre tout en œuvre afin que nos clients puissent pleinement interagir avec nous
DOWN_9	Je pense que nos clients ressentent un certain attachement envers nos produits ou services INDICATEUR SUPPRIME A L'ISSUE DE LA COLLECTE 1BIS
DOWN_9N	Nous essayons de créer des liens durables avec nos clients INDICATEUR AJOUTE DANS LA COLLECTE 2
DOWN_10	Je pense que certains groupes de clients ou des communautés de clients sont adeptes de nos produits ou services INDICATEUR SUPPRIME A L'ISSUE DE LA COLLECTE 1BIS
DOWN_10N	Nous accordons beaucoup d'importance aux communautés de consommateurs qui sont adeptes de nos produits ou services INDICATEUR AJOUTE DANS LA COLLECTE 2
DOWN_11	Nous jouissons d'une bonne réputation, nous bénéficions d'un bouche à oreille positif de la part de nos clients INDICATEUR PURIFIE A L'ANALYSE DES COLLECTES 1BIS ET 2

Validité discriminante des mesures purifiées de downstream co-creation :

Comme nous pouvons l'observer dans les tableaux ci-dessous, les mesures purifiées des trois dimensions de premier ordre se rapportant à *downstream co-creation*, mesures qui ont vu pour certaines leurs indicateurs modifiés entre la collecte 1bis et 2, présentent toutes d'excellentes performances sur le plan de la *validité discriminante*.

Tableau 93 – critère de Fornell Larcker – trois mesures purifiées de downstream co-creation

Collecte 1bis – mesures purifiées sans DOWN_11 sans DOWN_2

	DOWN_EXPE.	DOWN_REL.	DOWN_SINGUL.
DOWN_EXPE.	0.79		
DOWN_RELATION	0.63	0.78	
DOWN_SINGUL.	0.73	0.54	0.84

Collecte 2 – mesures purifiées sans DOWN_11 sans DOWN_2, modification de DOWN_9 et DOWN_10

	DOWN_EXPE.	DOWN_REL.	DOWN_SINGUL.
DOWN_EXPE.	0.82		
DOWN_RELATION	0.62	0.79	
DOWN_SINGUL.	0.73	0.59	0.89

3.3.5 Validité du modèle après purification des mesures de construits de 1^o ordre :

Afin de valider de manière définitive les modifications d'indicateurs et épuration d'échelles auxquelles nous avons procédé, de manière similaire à ce que nous avons effectué précédemment, nous nous assurons de la validité de notre modèle de mesure. Pour ce faire, nous testons la significativité des chemins du modèle. Dans un second temps, nous examinerons les coefficients de ces chemins, afin d'observer le poids relatif des différentes composantes et dimensions dans la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*.

Test de significativité des chemins

A partir des données des collectes 1bis et 2, nous procédons à l'évaluation des coefficients des chemins et de leur significativité par une procédure de *bootstrapping* sur 5000 sous-échantillons. Nous observons que le modèle de mesure définitif épuré, fondé sur 19 indicateurs (collecte 1bis), et sur 18 indicateurs (collecte 2), présente des chemins tous significatifs, de façon similaire au modèle non épuré basé sur 23 indicateurs. Le modèle d'équations structurelles qui forme la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* est donc validé.

Examen des coefficients des chemins

L'examen des coefficients des chemins au sein du modèle fondé sur des échelles épurées nous permet d'observer que nous disposons d'un modèle de mesure dans lequel chaque composante principale, *upstream* et *downstream co-creation*, ainsi que les 6 construits de premier ordre, contribue de manière équilibrée :

- *upstream* et *downstream co-creation* contribuent de manière assez symétrique au construit *marketing de co-crédation de valeur*
- les 6 dimensions de premier ordre (*influence, relation...*) ont des coefficients de chemin assez similaires les unes et les autres vers les composantes *upstream* et *downstream co-creation* – avec des coefficients situés entre 0.30 à 0.46 selon les collectes

Nous constatons par ailleurs que les coefficients de chemins entre *upstream co-creation*, *downstream co-creation* et *marketing de co-création de valeur* sont élevés, situés entre 0.52 et 0.63, signe que ces différents construits, quoique *formatifs*, sont étroitement reliés les uns aux autres.

Tableau 94 - coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure

Modèle de mesure définitif de *marketing de co-création de valeur*, réflectif-formatif, mesure purifiée
Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations

Collecte 1bis – mesure *marketing de co-création de valeur* purifiée à 19 indicateurs
(suppression de UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.59	0.60	0.08	7.53	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.39	0.39	0.02	16.47	0.000
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.34	0.34	0.03	11.89	0.000
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	0.43	0.42	0.02	17.38	0.000
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.61	0.60	0.07	8.867	0.000
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	0.46	0.46	0.02	22.82	0.000
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.30	0.30	0.02	16.91	0.000
UP_INFLUENCE -> UPSTREAM_CC	0.35	0.35	0.02	20.96	0.000

Collecte 2 – mesure *marketing de co-création de valeur* purifiée   18 indicateurs
(suppression UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11)

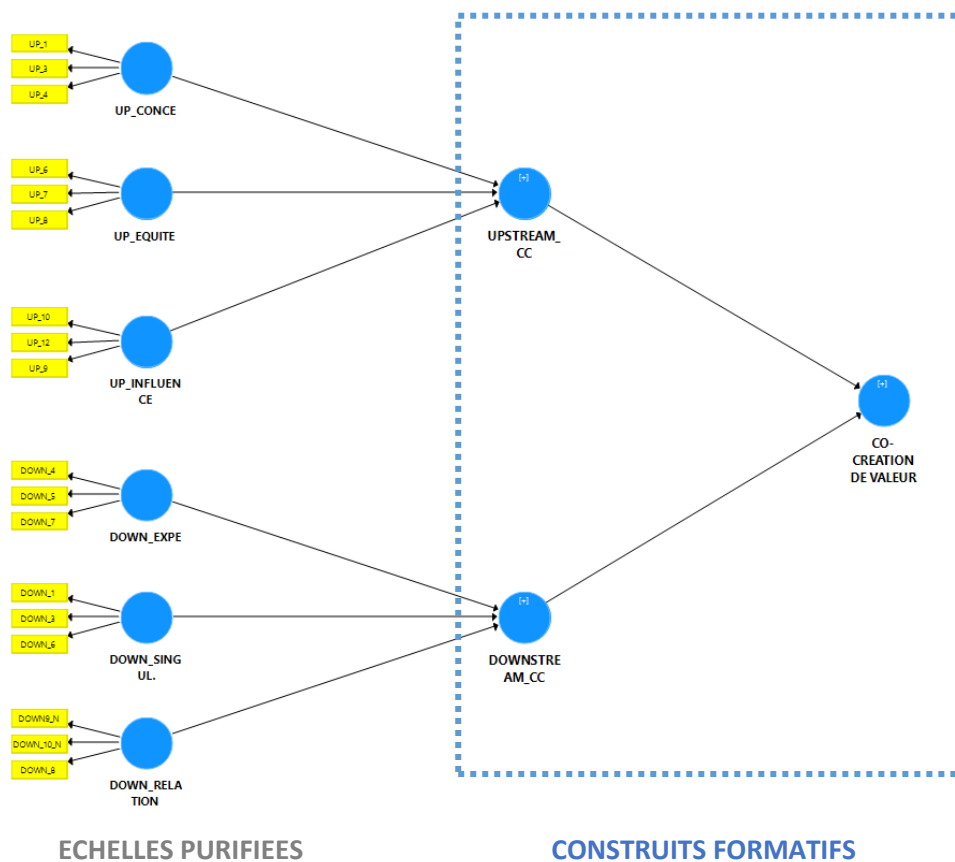
	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.52	0.52	0.04	14.51	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.37	0.37	0.02	17.92	0.000
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.34	0.34	0.03	13.03	0.000
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	0.43	0.43	0.02	21.65	0.000
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.63	0.62	0.04	16.76	0.000
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	0.35	0.35	0.01	25.45	0.000
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.35	0.35	0.01	25.95	0.000
UP_INFLUENCE -> UPSTREAM_CC	0.37	0.37	0.01	27.26	0.000

3.4 Evaluation psychométrique des mesures *formatives* de construits de second et troisième ordre

A ce stade de notre recherche, nous avons étayé par le biais du *tetrad test* la spécification *réflective-formative* de notre mesure, puis nous avons évalué favorablement les qualités psychométriques des six mesures *réflectives* relatives aux construits de premier ordre ; enfin nous avons établi la validité du modèle d'équations structurelles qui constitue la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*.

Afin de finir cette procédure d'évaluation, nous complétons ces analyses par l'évaluation des qualités psychométriques pour les construits de second et troisième ordre modélisés en mode *formatif* : *upstream*, *downstream co-creation*, et *marketing de co-crédation de valeur*. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter les critères et la procédure d'évaluation que nous suivrons ; dans un second temps, nous procéderons à l'évaluation psychométrique des trois construits *formatifs*.

Figure 11 – Modélisation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*
modèle définitif réflectif-formatif- mesure purifiée à 18 indicateurs (collecte 2)



3.4.1 Les critères d'évaluation d'un modèle de mesure *formatif*

Les spécificités d'un modèle de mesure *formatif* impliquent le recours à des critères d'évaluation psychométrique en partie distincts de ceux employés dans le cas des échelles *réflectives*.

Emphase sur la *validité de contenu* en amont de l'évaluation psychométrique

Parce que chaque indicateur *formatif* contribue à produire le sens de la variable mesurée, la littérature traitant des mesures *formatives* met une emphase tout à fait particulière sur la *validité de contenu* - une emphase qui n'est pas observée dans le registre des échelles *réflectives*. Pour des modèles de mesure *formatifs*, il est tout particulièrement nécessaire de s'assurer, en amont des procédures de validation psychométrique, qu'il y a une parfaite adéquation des différents indicateurs au construit mesuré par un modèle *formatif*, et que l'ensemble des indicateurs permet de capturer de manière exhaustive le construit (Bollen & Lennox, 1991 ; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001 ; MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011).

Absence de critère de *fiabilité de cohérence interne*

Parce qu'une mesure *formative* résulte d'une combinaison d'indicateurs non interchangeables, et qu'elle ne capture pas une réalité unique qui lui pré-existerait, les indicateurs de la mesure ne partagent pas nécessairement un thème commun, et la notion même d'*uni-dimensionalité* du construit ne s'applique pas (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Au contraire, les indicateurs d'une mesure *formative* ont généralement des antécédents bien distincts les uns des autres (Jarvis, Mckensie & Podsakoff, 2003). Hétérogènes, les indicateurs produisant la mesure *formative* ne sont pas nécessairement corréllés entre eux, et on peut ainsi observer fréquemment des corrélations modérées, faibles, ou inexistantes entre les différents indicateurs d'une même variable. En cela, le mode *formatif* se distingue radicalement du mode *réflectif* : le critère même de *fiabilité de cohérence interne*, critère indispensable pour évaluer des mesures *réflectives*, n'est ici pas pertinent (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

Importance du critère de *multicolinéarité*

Non seulement une forte corrélation entre les différents indicateurs d'une mesure n'est pas fréquente dans le mode *formatif*, mais cette forte corrélation, que l'on nomme *multicolinéarité* dès lors qu'il y a plus de deux indicateurs (Hair et al., 2014) n'est pas souhaitable (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001 ; Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003). Une

multicolinéarité élevée signifie en effet que les différents indicateurs d'une mesure sont redondants, alors qu'il faut au contraire s'assurer que chaque indicateur d'une mesure formative capture une facette bien distincte du construit, afin de favoriser la représentation la plus exhaustive de ce dernier. Dans le cas d'équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*, cette problématique est renforcée par des motifs statistiques : une *multicolinéarité* élevée tend à réduire la significativité des chemins au sein d'un modèle de mesure *formatif* et peut même dans certains cas modifier de manière artificielle de sens de certains chemins (Hair et al., 2014).

Validité de construit convergente et discriminante : absence de consensus clair

Le concept même de *validité de construit* semble faire débat quand il s'agit de modèles de mesure *formatifs* : ainsi Bagozzi (1994) pense que la *validité de construit* n'est foncièrement pas compatible avec la modélisation *formative*, arguant du fait que les construits *formatifs* sont créés artificiellement à partir de composantes disparates.

Certains auteurs jugent cependant possible d'évaluer la *validité de construit*, en particulier la *validité convergente* (Hair et al., 2014) : ils suggèrent d'évaluer cette dernière au niveau des indicateurs, en s'assurant de la significativité des chemins entre chaque indicateur et le construit qu'il contribue à former ; ils proposent également, à travers une *analyse de redondance* (Chin, 1998), de corrélérer un construit modélisé en mode *formatif* avec des indicateurs *réflectifs* du même construit.

D'autres auteurs enfin (Mackenzie, Podsakoff et Podsakoff, 2011), proposent d'évaluer la *validité discriminante* d'un construit modélisé en mode *formatif*, notamment par l'étude des corrélations entre différentes variables latentes d'un modèle, dans une logique assez similaire à ce qui est opéré par le critère de *Fornell Larcker* dans le cas des mesures *réflectives*.

3.4.2 Procédure détaillée d'évaluation :

1° Critère de la validité de contenu

Dans le cas de notre étude, nous avons déjà évalué en amont de notre collecte de données la *validité de contenu* de notre mesure, grâce au panel d'experts qui a jugé les indicateurs proposés en regard de la définition des construits, et contribué à améliorer la formulation de certains indicateurs (voir Chapitre IV., 2.2 et annexes 3 et 4). Nous avons également veillé à respecter la *validité de contenu* dans le choix des indicateurs à supprimer lors des phases d'épuration des

6 mesures réflectives (Chapitre VI., 3.3). A ce stade, nous estimons que les procédures relatives à la *validité de contenu* de nos mesures ont été menées.

2° Critère de multicolinéarité

Nous évaluerons selon une procédure usuelle dans le cadre de mesures *formatives*, le critère du VIF (*Variance Inflation Index*). Pour des échantillons situés aux alentours de 100 répondants, il est conseillé de veiller à ce que la valeur du VIF ne dépasse pas 5 (Hair et al. 2014).

3° Evaluation de la validité de construit convergente

Nous suivrons ici principalement les préconisations d’Hair et collègues (2014) :

- au niveau des indicateurs, nous veillerons au respect d’au moins une des conditions suivantes *loadings* ou *weights*⁸ statistiquement significatifs ou *loadings* > 0.50

- au niveau du construit, nous effectuerons une *analyse de redondance*, en mesurant la corrélation entre notre mesure et des indicateurs réflectifs de *marketing de co-création de valeur* que nous avons ajoutés au modèle : une corrélation > 0.80 entre le construit formatif et les indicateurs réflectifs permet d’évaluer favorablement la *validité convergente* de la mesure.

Au niveau du construit, nous suivrons par ailleurs les conseils de McKenzie, Podsakoff & Podsakoff (2011), et complétons l’*analyse de redondance* par la mesure du *R² Ajusté* (R²a) proposée par Edwards en 2001. Calculé à partir de la somme des corrélations au carré entre le construit et ses différentes dimensions, le R²a permet d’évaluer la force de la relation entre le construit et ses dimensions : un R²a supérieur à 0.5 signifie que la majorité de la variance du construit est partagée avec les sous-dimensions, ce qui procure une indication favorable quant à la *validité convergente* (MacKenzie, Podsakoff et Podsakoff, 2011).

4° Evaluation de la validité de construit discriminante

Suivant les préconisations de Mackenzie, Podsakoff et Podsakoff (2011), nous considérons les corrélations de notre mesure de *marketing de co-création de valeur* avec d’autres construits conceptuellement distincts du modèle : dans le cas où la corrélation de la mesure avec d’autres variables est inférieure à 0.708, nous obtenons une estimation favorable de *validité discriminante*, car la mesure partage moins de 50% de sa variance avec d’autres mesures.

⁸ Le *loading* résulte d’une régression simple de l’indicateur sur le construit, le *weight* est calculé par une régression multiple de l’ensemble des indicateurs sur le construit qu’ils forment.

3.4.3 Evaluation des mesures *formatives* : critère de *colinéarité*

L'examen des VIF de chacune des trois variables modélisées en mode *formatif* (*upstream*, *downstream co-creation*, *marketing de co-crédation de valeur*) nous permet d'observer qu'aucune variable ne dépasse le seuil de $|5|$: nous en concluons que notre modèle de mesure ne présente pas de problématique majeure de *multicollinéarité*. Les tableaux des VIF calculés via SmartPLS pour ces trois variables sont à retrouver en annexe 38.

3.4.4 Evaluation des mesures *formatives* : *validité convergente*

Convergence entre les indicateurs et les construits *formatifs* :

A partir des données des collectes 1bis et 2, nous analysons les *loadings* et les *weights* de chaque indicateur sur les construits *upstream co-creation*, *downstream co-creation*, *marketing de co-crédation*, et nous testons la significativité de ces coefficients par le biais d'une procédure de *bootstrapping* sur 5000 sous-échantillons. L'examen de ces données, disponibles en annexes 39 à 42, nous fait observer que tous les indicateurs présentent, vis-à-vis des construits *upstream*, *downstream co-creation* et *marketing de co-crédation de valeur*, à la fois des *loadings* et des *weights* dont les coefficients sont significatifs. A l'exception d'un seul indicateur (DOWN_9 sur *marketing de co-crédation de valeur*), l'ensemble des indicateurs présente par ailleurs un *loading* supérieur à 0.50 sur les construits de second et troisième ordre.

Les conditions établies par Hair et al. (2014) – à savoir *loading* > 0.50 ou bien coefficient de *loading* significatif, ou bien coefficient de *weight* significatif – sont respectées par les indicateurs de nos mesures pour les deux collectes de données : nous en tirons à ce stade une conclusion favorable quant à la *validité convergente* des mesures *formatives* pour les construits *marketing de co-crédation de valeur*, *upstream* et *downstream co-creation*.

Convergence au niveau des construits *formatifs* : *analyse de redondance*

Suivant une procédure usuelle dans le cas d'une modélisation *formative*, Hair et al. (2014) préconisent de compléter l'étude de la convergence au niveau des indicateurs par une *analyse de redondance* (Chin, 1998), analyse mise en place au niveau de chaque construit *formatif* que l'on souhaite évaluer. Afin de mener une *analyse de redondance*, il convient de faire évoluer le modèle structurel, en insérant des mesures alternatives de chaque construit, mesures capturées par un ou plusieurs indicateurs *réflectifs* : lorsque la corrélation entre la(les) mesure(s) réflecti-

-ve(s) et la mesure *formative* est supérieure à 0.80, il est possible de tirer une conclusion favorable quant à la *validité convergente* de la mesure *formative* (Hair et al., 2010).

En vue de mener l'*analyse de redondance*, nous avons développé une série d'indicateurs *réflectifs* d'*upstream* et de *downstream co-creation*, indicateurs que nous avons insérés dans le questionnaire de la collecte 1bis. Nous ne présentons pas ici ces indicateurs, l'*analyse de redondance* ayant été non concluante pour le modèle évalué à partir de cette première collecte.

A l'issue d'une seconde phase de recherche d'indicateurs *réflectifs*, nous avons ajouté au questionnaire de la collecte 2 un nouvel ensemble d'indicateurs. Ces indicateurs, que nous présentons ci-dessous, nous ont permis de mener avec succès l'*analyse de redondance* pour le modèle issu de cette seconde collecte.

Tableau 95 -indicateurs réflectifs de *downstream co-creation* – questionnaire collecte 2

R_DOWN_3	La valeur délivrée par nos produits ou services dépend de l'usage propre à chaque client, de ses motivations, ou encore de son attachement à ce type de produit.
R_DOWN_1	Le bénéfice procuré par nos produits ou services émerge lorsque les clients utilisent nos produits, et il dépend de l'usage propre à chacun.
R_CC_DOWN_6	Avec nos produits ou services, chaque client peut vivre une expérience qui lui est propre, distincte de celle vécue par d'autres clients

Tableau 96 -indicateurs réflectifs d'*upstream co-creation* – questionnaire collecte 2

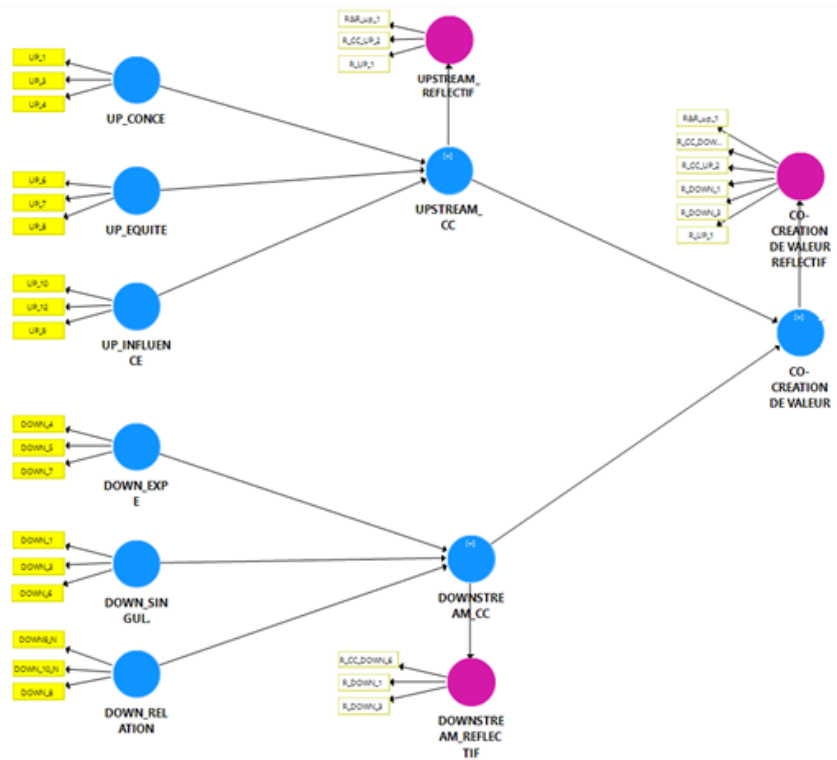
R_UP_1	A travers le dialogue, nous faisons collaborer nos clients à la conception de nos produits et services, ou à leur promotion
R_CC_UP_2	Nous fournissons des informations aux clients souhaitant partager leurs suggestions et idées
R&R_UP_1	Nous incitons nos consommateurs à nous communiquer leurs idées de nouveaux produits, services ou communications

Afin de procéder à l'*analyse de redondance*, nous avons inséré dans notre modèle :

- une variable *upstream co-crédation réflectif*, capturée par trois indicateurs (tableau 95)
- une variable *downstream co-creation réflectif* capturée par trois indicateurs (tableau 96)
- une variable *marketing de co-crédation de valeur réflectif*, reflétée par les 6 indicateurs relatifs à l'*upstream* et à la *downstream co-creation*.

Après insertion de ces trois mesures *réflectives*, nous calculons de nouveau les chemins du modèle et testons leur significativité par une procédure de *bootstrapping*. La figure 12 ci-après permet de visualiser le modèle intégrant les trois mesures *réflectives* (en violet).

Figure 12 – Modèle de mesure de *marketing de co-crédation de valeur* : analyse de redondance
 modèle définitif réflectif-formatif- mesure purifiée à 18 indicateurs - ajout des 3 variables réflectives (collecte 2)



Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, l’analyse de redondance nous fait conclure à un bon niveau de convergence pour les trois mesures *formatives* de *marketing de co-crédation de valeur*, d’*upstream* et de *downstream co-creation* : chacune des trois mesures a une corrélation supérieure 0.80 avec la mesure *réflective* qui lui correspond.

Tableau 97 – analyse de redondance : coefficients et significativité des chemins entre les mesures formatives et réflectives des mêmes construits

Modèle de mesure définitif, réflectif-formatif, mesure purifiée (collecte 2)
 Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations, sans changement de signe

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CO-CREATION DE VALEUR -> CO-CREATION DE VALEUR REFLECTIF	0.90	0.90	0.02	49.2	0.000
DOWNSTREAM_CC -> DOWNSTREAM_REFLECTIF	0.85	0.85	0.03	31.29	0.000
UPSTREAM_CC -> UPSTREAM_REFLECTIF	0.90	0.90	0.02	55.04	0.000

Convergence au niveau des construits *formatifs* : calcul du R²a d’Edwards

Afin de compléter l’analyse de convergence de nos trois modèles de mesure *formatifs*, nous procédons, à partir des données issues de la collecte 1bis comme de la collecte 2, au calcul du R²a d’Edwards. Nous basant sur le tableau des corrélations des variables latentes fourni par

SmartPLS, nous calculons les corrélations au carré entre chaque construit *marketing de co-création de valeur, upstream et downstream co-creation* et ses dimensions principales :

- corrélations au carré entre *upstream co-creation* et les 3 dimensions UP_CONCE, UP_EQUITE, UP_INFLUENCE
- corrélations au carré entre *downstream co-creation* et les 3 dimensions DOWN_EXPERIENCE, DOWN_SINGULARITE, DOWN_RELATION
- corrélations au carré entre *marketing de co-création de valeur* et les 2 composantes UPSTREAM_CC et DOWNSTREAM_CC

Suivant la procédure suggérée par Edwards, après avoir additionné les différentes corrélations au carré de chaque construit, nous divisons la somme ainsi calculée par le nombre de dimensions ou composantes du construit. Le calcul des trois R²a présenté dans le tableau ci-après met en lumière pour chaque variable des niveaux nettement supérieurs au seuil de 0.50 préconisé par MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff (2011) : nous pouvons de nouveau conclure positivement quant à la *validité convergente* des trois construits.

Tableau 98 –calcul du R²a d’Edwards
Modèle de mesure définitif, réflectif-formatif, mesure purifiée

Collecte 1bis – mesure *marketing de co-création de valeur* purifiée à 19 indicateurs

	R²a Edwards
UPSTREAM_CC	0,81
DOWNSTREAM_CC	0,87
CO-CREATION DE VALEUR	0,69

Collecte 2 – mesure *marketing de co-création de valeur* purifiée à 18 indicateurs

	R²a Edwards
UPSTREAM_CC	0,86
DOWNSTREAM_CC	0,76
CO-CREATION DE VALEUR	0,61

3.4.5 Evaluation des mesures *formatives* : *validité discriminante*

Si le concept de *validité discriminante* des modèles formatifs fait lui également toujours débat, la littérature nous propose cependant des solutions pour l'évaluer. Mackenzie, Podsakoff et Podsakoff (2011) nous suggèrent notamment de considérer les corrélations d'un construit donné avec d'autres construits conceptuellement distincts, selon une approche similaire à celle opérée dans le cas du *critère de Fornell Larcker* : pour valider les qualités discriminantes d'une mesure, la corrélation du construit avec d'autres variables doit être inférieure à 0.708.

Suivant ces préconisations, nous examinons, à travers les données issues des collectes 1bis et 2, les corrélations de chaque construit *marketing de co-crédation de valeur*, *upstream* et *downstream co-crédation*, avec les autres construits du modèle, dans le cas présent les construits *satisfaction* et *performance* qui sont communs aux collectes 1bis et 2. Nous observons que chaque construit *upstream*, *downstream co-crédation* et *marketing de co-crédation de valeur* partage moins de 50% de sa variance avec les autres construits du modèle, car il présente une corrélation toujours inférieure à 0.708 avec les autres construits, et chaque construit présente la corrélation la plus élevée avec sa propre mesure. Cette observation concordante pour les données issues des collectes 1bis et 2 nous procure une indication favorable quant à la *validité discriminante* de ces trois mesures.

Tableau 99 – corrélation avec les autres construits
Modèle de mesure définitif, réflectif-formatif, mesures purifiées

Collecte 1 bis (mesure purifiée à 19 indicateurs)

	UPSTREAM_CC
UPSTREAM_CC	0,74
DOWNSTREAM_CC	0,39
PERFORMANCE	0,08
SATISFACTION	0,26

Collecte 2 (mesure purifiée à 18 indicateurs)

	UPSTREAM_CC
UPSTREAM_CC	0,79
DOWNSTREAM_CC	0,51
PERFORMANCE	0,34
SATISFACTION	0,23

Collecte 1 bis (mesure purifiée à 19 indicateurs)

	DOWNSTREAM_CC
DOWNSTREAM_CC	0,71
UPSTREAM_CC	0,39
PERFORMANCE	0,39
SATISFACTION	0,53

Collecte 2 (mesure purifiée à 18 indicateurs)

	DOWNSTREAM_CC
DOWNSTREAM_CC	0,73
UPSTREAM_CC	0,51
PERFORMANCE	0,28
SATISFACTION	0,37

Collecte 1 bis (mesure purifiée à 19 indicateurs)

	CO-CREATION DE VALEUR
CO-CREATION DE VALEUR	0,60
PERFORMANCE	0,28
SATISFACTION	0,48

Collecte 2 (mesure purifiée à 18 indicateurs)

	CO-CREATION DE VALEUR
CO-CREATION DE VALEUR	0,66
PERFORMANCE	0,36
SATISFACTION	0,34

A l'issue de la validation des qualités psychométriques de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, nous allons conclure ce chapitre en résumant l'ensemble des enseignements que nous avons tirés de ces analyses.

3.5 Evaluation de la mesure *marketing de co-crédation de valeur* : enseignements

Un instrument de mesure valide du construit *marketing de co-crédation de valeur*

A travers un ensemble de procédures statistiques, nous avons validé notre instrument de mesure de *marketing de co-crédation de valeur* suivant l'ensemble des critères préconisés par la littérature :

- La spécification *réflective-formative* de notre mesure est validée par un *tetrad test*
- Le modèle d'équations structurelles qui forme la mesure présente des chemins tous significatifs et à contribution nette entre les différents niveaux et composantes de la mesure
- Les six échelles *réflectives* des construits de premier ordre (*expérience, relation, équité...*) présentent après épuration des scores élevés pour les mesures usuelles de *fiabilité*, de *validité convergente* et *discriminante* (*alpha de Cronbach, fiabilité composite, critère de Fornell Larcker...*)
- Les trois construits formatifs *upstream co-creation, downstream co-creation* et *marketing de co-crédation* peuvent également être évalués positivement sur des critères de *validité convergente* et *discriminante* proposés par la littérature dans le cadre de modèles formatifs

Après avoir sensiblement adapté la mesure initiale de *value co-creation* proposée par Ranjan & Read dans le cadre d'une cible de consommateurs (2016), nous disposons de la première mesure de *marketing de co-crédation de valeur* propre à être administrée auprès de managers.

Avancer dans notre compréhension du *marketing de co-crédation de valeur* :

Dans le cadre de notre recherche, la série de procédures statistiques que nous venons d'effectuer nous procure des enseignements qui dépassent la seule validation de l'instrument de mesure. A travers la validation de la mesure, c'est la conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur*, telle que nous l'avons dessinée à l'issue de l'étude exploratoire, qui se trouve validée.

***Upstream et downstream co-creation* : deux composantes hétérogènes mais fortement liées**

La modélisation *formative* des chemins qui relie *upstream, downstream co-creation* et *marketing de co-crédation de valeur* confirme que chacune des composantes *upstream* et *downstream* sont bien distinctes et non substituables l'une par l'autre - comme nous l'avions proposé dans notre conceptualisation. Si les deux composantes sont hétérogènes, elles sont cependant fortement connectées, là encore tel que nous l'avons dessiné à l'issue de l'étude

exploratoire, lorsque nous avons proposé d'insérer l'*upstream co-creation* au sein du *marketing de co-crédation de valeur* : les coefficients élevés des chemins reliant les deux construits *upstream*, *downstream co-creation* au *marketing de co-crédation de valeur* (tableau 94) attestent en effet de la force des relations qui caractérisent ces construits.

Une connexion entre *upstream* et *downstream co-creation* que nous avons par ailleurs confortée par une analyse complémentaire comparant différents groupes de répondants (analyse menée par le biais de statistiques descriptives, détail disponible en annexe 43) : 72% des répondants dont le score d'*upstream co-creation* est supérieur à la médiane de l'échantillon présentent également un score supérieur à la médiane pour *downstream co-creation* ; 60% des répondants classés dans le 1^o quartile en *downstream co-creation* sont également classés dans le 1^o quartile en *upstream co-creation*.

Upstream co-creation : la collaboration des consommateurs implique également des relations équitables

Les fortes corrélations (supérieures à 0.70) que nous observons entre les différentes dimensions qui forment *upstream co-creation* - *équité*, *influence*, et *partage de connaissances* – (voir tableau 80), confirment la proposition que nous avons émise à l'issue de l'étude exploratoire : la collaboration des consommateurs ne se résume pas à une simple captation d'idées au bénéfice de l'entreprise. Les liens forts entre les construits *partage de connaissances*, *équité* et *influence* nous indiquent au contraire que l'*upstream co-creation* suppose des relations équitables et réciproques entre les deux parties.

SYNTHESE DU CHAPITRE VI.

EVALUATION PSYCHOMETRIQUE DES MESURES :

MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR & VARIABLES DE RESULTATS

Afin de compléter l'évaluation des mesures standardisées de notre modèle, nous avons, à travers deux échantillons distincts issus des collectes 1bis et 2, évalué les qualités psychométriques de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi que des échelles de *satisfaction* et de *performance*.

La validation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* a impliqué notamment de re-spécifier notre mesure comme un modèle en *composants hiérarchiques* à trois niveaux, de type *réflectif-formatif*, une re-spécification validée par le biais d'un *tetrad test*. Une fois purifié les 23 indicateurs *réflectifs*, et fait évoluer la formulation de certains de ces indicateurs lors de la collecte 2, nous avons validé les qualités psychométriques de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* sur l'ensemble des critères indiqués par la littérature dans le cadre de modèles *réflectifs-formatifs*.

Au-delà d'enjeux statistiques, l'établissement de la validité de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* confirme la pertinence de la conceptualisation que nous avons proposée à l'issue de l'étude exploratoire : le *marketing de co-crédation de valeur* est effectivement fondé sur deux composantes à la fois distinctes et fortement connectées, *upstream* et *downstream co-crédation* ; cette « nouvelle logique » implique par ailleurs, comme nous l'avons envisagé, des relations équitables et d'influence mutuelle entre consommateurs et entreprise.

A l'issue des ces chapitres V et VI dédiés à l'évaluation de nos instruments de mesure, nous estimons que nous disposons de mesures pertinentes et valides pour l'ensemble des construits insérés dans notre modèle : *marketing de co-crédation de valeur*, variables antécédents (*adhocratie, orientation marché...*) et variables conséquences (*satisfaction, performance*).

Ayant validé l'ensemble de nos instruments de mesure, nous sommes désormais à même de procéder au test de notre modèle complet : ce sera l'objet du chapitre VII, ultime chapitre qui vient clôturer notre recherche.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES & ETUDE EXPLORATOIRE

Chapitre I.
Etat des lieux du marketing :
concevoir et pratiquer le marketing
à l'aube du 21^e siècle

Chapitre II.
La co-création de valeur :
théories & pratiques

Chapitre III.
Etude exploratoire

SECONDE PARTIE MODELISATION DES ANTECEDENTS & CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Chapitre IV.
Hypothèses, questionnaire
& protocole de collecte

Chapitre V.
Evaluation psychométrique des mesures :
variables antécédents

Chapitre VI.
Evaluation psychométrique des mesures :
marketing de co-création de valeur et
variables de résultat

Chapitre VII.
Modèle explicatif du marketing
de co-création de valeur

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE VII.

MODELE EXPLICATIF DU

MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR

Ayant validé nos différents instruments de mesure, nous pouvons à présent établir par le biais d'équations structurelles le modèle explicatif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* – modèle que nous avons esquissé à l'issue de l'étude exploratoire (Chapitre III), puis affiné grâce au développement de nos hypothèses (Chapitre IV). Notre modèle explicatif du *marketing de co-crédation de valeur* sera établi à partir des données recueillies par la collecte 2, collecte menée auprès de la cible principale de notre étude, les *senior managers* en marketing.

Ce Chapitre VII, qui vient conclure notre étude par questionnaire, s'organise en trois temps :

- au préalable, nous menons un certain nombre d'analyses préliminaires par le biais de statistiques descriptives
- ensuite, nous testons nos hypothèses, nous analysons le modèle complet, et proposons un modèle optimisé, au pouvoir explicatif renforcé (section 1.)
- enfin, nous discutons de nos résultats et envisageons de futures voies de recherche (section 2.)

ANALYSES PRELIMINAIRES

A L'ETABLISSEMENT DU MODELE EXPLICATIF

En amont du test de nos hypothèses par le biais d'équations structurelles, nous procédons à quelques analyses préliminaires. Nous cherchons en particulier à nous assurer que nos résultats porteront sur un phénomène, le *marketing de co-crédation de valeur*, qui n'est pas marginal au sein de notre échantillon. Nous tentons par ailleurs de vérifier que ces mêmes résultats ne risquent pas d'être trop fortement biaisés par des facteurs extérieurs aux variables que nous souhaitons tester, notamment par des facteurs propres à notre design de recherche.

Réalité et ampleur du phénomène mesuré : **quid du *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises ?**

La procédure statistique de test des hypothèses n'impose pas de nous pencher sur la question de l'ampleur du phénomène de *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises, car nous pouvons détecter des effets d'influence même à un niveau assez faible de mise en œuvre de la *co-crédation de valeur*. Il nous semble cependant essentiel de nous assurer que ce marketing, présenté par ses théoriciens comme une « nouvelle logique dominante », ne constitue pas un phénomène marginal dans notre terrain d'études : dans ce cas en effet, les implications concrètes de notre recherche se verraient fort limitées.

L'observation des données issues de la collecte 2 nous permet de répondre de manière positive quant à la réalité et à l'ampleur du *marketing de co-crédation de valeur* dans les entreprises de notre échantillon. La lecture des scores de chaque indicateur qui contribue à former la mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur* nous fait conclure en effet à des niveaux moyens à moyens supérieurs pour cette nouvelle façon de penser et de pratiquer le marketing au sein de notre échantillon - avec des scores de *downstream co-creation* qui sont notamment légèrement supérieurs aux scores d'*upstream co-creation* (scores détaillés en annexe 20):

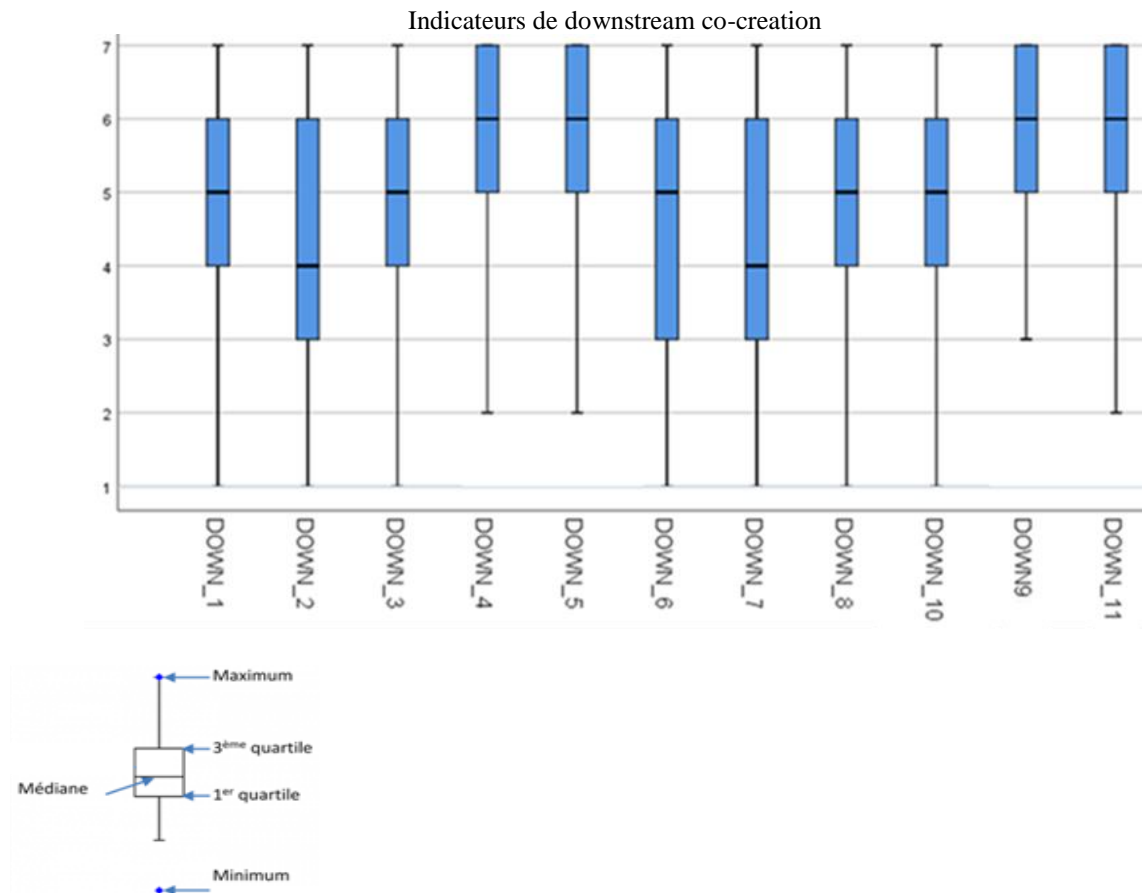
- Les indicateurs capturant le construit *downstream co-creation* présentent :
 - o Une moyenne située entre 4.37 et 5.83 selon les indicateurs (écart type de 1.16 à 1.69)
 - o Une médiane située entre 4 et 6 selon les indicateurs
- Les indicateurs capturant le construit *upstream co-creation* présentent :
 - o Une moyenne située entre 3.82 et 5.13 selon les indicateurs (écart type de 1.43 à 1.73)
 - o Une médiane située entre 4 et 5 selon les indicateurs

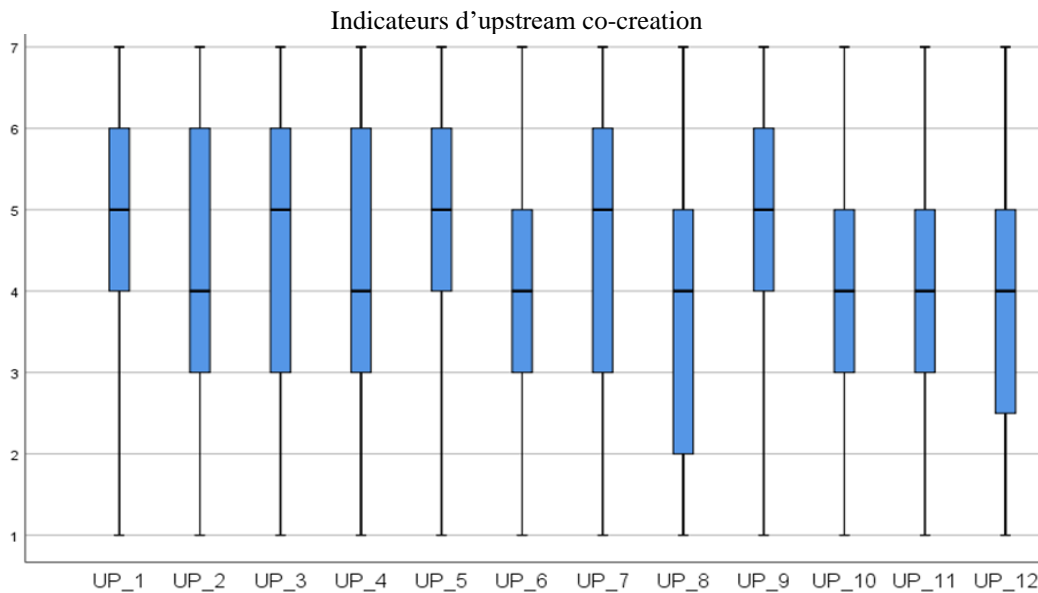
Par ailleurs, nous observons que, dans nos données, les scores capturant le *marketing de co-création de valeur* présentent des niveaux et une distribution sans net décalage avec ce qui est observé pour les indicateurs reflétant d'autres optiques du marketing, telle l'*orientation marché* (détail disponible en annexes 20 et 21) :

- Indicateurs capturant le construit *orientation marché réactive* :
 - o moyenne entre 4.49 et 5.48 selon les indicateurs (écart type de 1.38 à 1.70)
 - o médiane entre 5 et 6 selon les indicateurs
- Indicateurs capturant le construit *orientation marché proactive* :
 - o moyenne entre 4.58 et 5.40 selon les indicateurs (écart type de 1.42 à 1.66)
 - o médiane entre 5 et 6 selon les indicateurs

Les graphiques présentés ci-après nous permettent d'observer enfin une dispersion assez nette des scores pour l'ensemble des indicateurs d'*upstream* et *downstream co-creation* au sein des données recueillies par notre étude.

Figure 13 – Dispersion des observations pour les indicateurs de downstream et upstream co-creation : « boîtes à moustaches de Tuckey » - collecte 2





A l'issue de ces observations nous concluons que le *marketing de co-création de valeur* caractérise largement les entreprises de notre échantillon ; il n'a cependant pas effacé la présence d'autres optiques du marketing, comme le révèlent les scores également conséquents pour les indicateurs relatifs aux deux construits d'*orientation marché*.

Evaluation du biais de mesure commune

En observant la constitution de notre échantillon, en termes de secteur d'activité et de taille d'entreprise, en vérifiant l'absence de *patterns* de réponse suspects et la faible présence d'*outliers*, nous nous sommes assurés que l'échantillon ne constituait pas a priori de biais majeur. Un dernier élément propre à notre design de recherche est susceptible d'influencer les données de notre étude : l'ensemble des variables a été administré par un seul et même questionnaire - ce qui peut induire un *biais de mesure commune*. En cela notre recherche ne fait pas figure d'exception, car les deux tiers des études par questionnaire recensées en marketing recueillent sont fondées sur un seul questionnaire (Hulland, Baumgartner & Smith, 2017).

Nous contrôlons ce biais en recourant à une procédure usuelle, le *test de facteur unique de Harman* - procédure basée sur l'hypothèse que, lorsqu'une part importante de la variance du modèle est expliquée par l'instrument de mesure, cette variance est capturée par un seul facteur (Podsakoff et al., 2003). Pour ce faire, nous procédons via SPSS à une *analyse factorielle confirmatoire* de l'ensemble des indicateurs de notre modèle (disponible en annexe 44) : nous observons que 12 facteurs expliquent 70% de la variance de nos données, et nous en concluons que nos données ne présentent pas a priori à de *biais de mesure commune*.

**SECTION 1. TEST DES HYPOTHESES
& PROPOSITION d'UN MODELE EXPLICATIF
DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR**

Afin d'explorer les antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*, nous testons les hypothèses relatives aux deux modèles que nous avons proposés à l'issue du Chapitre IV :

- Modèle des relations intervenant au niveau du construit *marketing de co-crédation de valeur* (modèle principal)
- Modèle des relations affectant les deux composantes *upstream* et *downstream co-crédation* (modèle secondaire).

Cette procédure de test séparé pour les deux modèles est imposée par la spécification à la fois *formative* et *hiérarchique* de la mesure *marketing de co-crédation de valeur*. Du fait de cette spécification *formative*, les chemins depuis les construits de second ordre *upstream* et *downstream co-crédation* expliquent déjà près de 100% de la variable *marketing de co-crédation de valeur* : nous ne pouvons par conséquent pas obtenir des relations significatives entre les variables antécédents et le *marketing de co-crédation de valeur* si nous maintenons *upstream* et *downstream co-crédation* au sein de ce modèle d'équations.

Dans cette présente section focalisée sur les tests d'hypothèses, nous nous intéressons dans un premier temps aux relations d'influence concernant les antécédents, et nous explorons tout d'abord les antécédents intervenant au niveau du *marketing de co-crédation de valeur* (1.1) ; nous investiguons ensuite l'influence de certains de ces antécédents spécifiquement vis-à-vis d'*upstream* et *downstream co-crédation* (1.2).

Dans un second temps, nous testons les hypothèses relatives aux conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* en termes de *performance* et de *satisfaction* – et nous étudions ces conséquences au niveau du *marketing de co-crédation de valeur* (1.3.1), puis des composantes *upstream* et *downstream co-crédation* (1.3.2).

A l'issue de l'ensemble des tests d'hypothèses, nous examinons nos deux modèles complets (1.4). Nous analysons en particulier les qualités explicatives et d'ajustement du modèle principal (1.4.3), et nous proposons enfin un modèle principal optimisé, dont nous renforçons le pouvoir explicatif en y insérant de nouvelles relations (1.5.).

Avant de rentrer dans le détail des tests d'hypothèses, nous résumons ci-après l'ensemble des hypothèses testées ainsi que les résultats de ces tests :

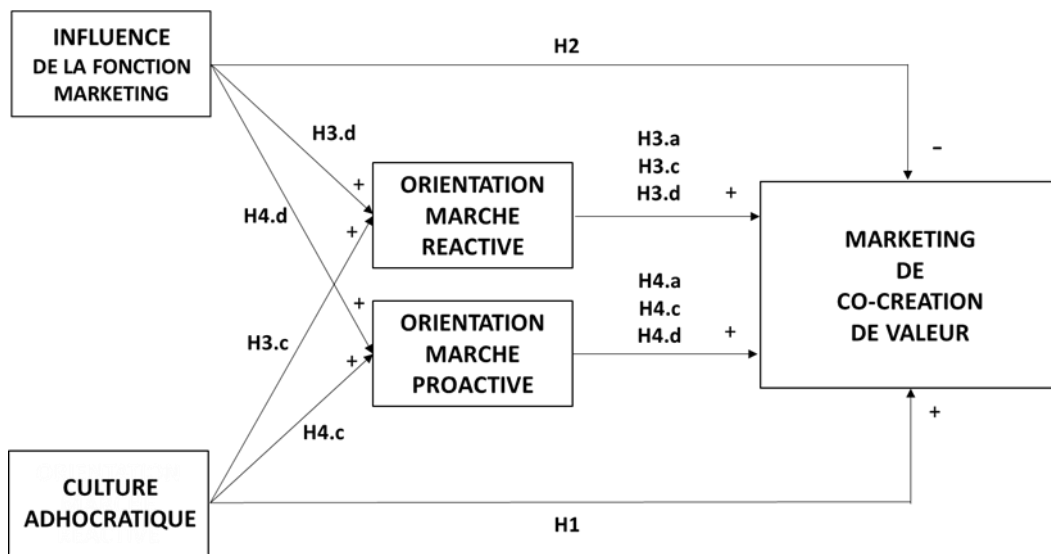
Résumé des tests d'hypothèse

- H1 – Une *culture organisationnelle* de type adhocratique favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise
H1 validée
- H2 – L'*influence* de la fonction marketing au sein de l'entreprise est défavorable à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*
H2 non validée
- H3.a – L'*orientation marché réactive* favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise
H3.a non validée
- H3.b – L'*orientation marché réactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-crédation*
H3.b non validée
- H3.c – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*
H3.c non validée
- H3.d – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*
H3.d non validée
- H4.a – L'*orientation marché proactive* favorise le *marketing de co-crédation de valeur*, et elle exerce une influence plus forte que celle de l'*orientation marché réactive*
H4.a validée
- H4.b – L'*orientation marché proactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-crédation*, et qui est plus forte envers l'*upstream co-crédation*
H4.b non validée
- H4.c – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*
H4.c. validée
- H4.d – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*
H4.d. validée
- H5.a – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *satisfaction* des consommateurs
H5.a validée
- H5.b – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *performance* de l'entreprise
H5.b validée
- H6.a – L'*upstream* et la *downstream co-crédation* favorisent toutes deux la *satisfaction* des consommateurs
H6.a non validée
- H6.b – L'*upstream co-crédation* et la *downstream co-crédation* favorisent toutes deux la *performance*
H6.b non validée

1.1 Relations entre *marketing de co-crédation de valeur* et ses antécédents :

Nous testons tout d'abord nos hypothèses relatives aux relations entre le *marketing de co-crédation de valeur* et ses possibles antécédents – culture adhocratique, *orientation marché proactive* et *réactive*, *influence* du département marketing. Ces hypothèses interviennent au niveau du modèle explicatif principal, focalisé sur le construit *marketing de co-crédation de valeur*.

Figure 14 – modèle principal testé - antécédents du *marketing de co-crédation de valeur*



1.1.1 Procédure statistique des tests d'hypothèses relatives aux antécédents

Du fait de la modélisation à la fois *formative* et *hiérarchique* de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur*, nous sommes amenés à mettre en place une approche dite « *en deux étapes* » (Hair et al., 2014 ; Van Riel et al., 2017), afin de faire émerger des chemins significatifs depuis les différentes variables antécédents vers le construit *marketing de co-crédation de valeur*. Nous suivons les préconisations de la littérature, et calculons dans un premier temps via SmartPLS les scores de la variable latente *marketing de co-crédation de valeur* ; ensuite, nous insérons ces scores tel un indicateur unique capturant le construit *marketing de co-crédation de valeur* dans notre modèle d'équations structurelles. Une fois les chemins établis entre les différentes variables du modèle d'équations, nous validons la significativité de nos tests d'hypothèse, en procédant, comme nous l'avons fait précédemment, à un *bootstrapping non paramétrique*, sur 5000 sous-échantillons.

1.1.2 Test des hypothèses : rôle de la culture adhocratique

Dans le tableau ci-après, la lecture du coefficient du chemin entre *adhocratie* et *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi que de la *p value* qui indique la significativité de ce coefficient, nous permettent de valider l'hypothèse n°1 : la *culture organisationnelle* adhocratique favorise de façon significative le *marketing de co-crédation de valeur*.

Tableau 100 – relation entre *adhocratie* et *marketing de co-crédation de valeur*
Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
ADHOCRATIE -> CO-CREATION DE VALEUR (effet direct)	0.227	0.226	0.075	3.045	0.002

Conclusion du test d'hypothèse :

H1. – Une culture organisationnelle de type adhocratique favorise l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* dans l'entreprise.

H1 validée

1.1.3 Tests des hypothèses : rôle de l'influence de la fonction marketing

Le niveau de significativité faible du test de *bootstrapping* ne nous permet pas de valider l'hypothèse H2. Au sein de notre modèle complet, intégrant également les variables *adhocratie*, *orientation marché réactive* et *proactive*, l'*influence* de la fonction marketing n'exerce aucun effet sensible sur le *marketing de co-crédation de valeur*.

Tableau 101 – relation entre *influence du marketing* et *marketing de co-crédation de valeur*
Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
INFLUENCEMKT -> CO-CREATION DE VALEUR (effet direct)	-0.080	-0.085	0.094	0.849	0.396

Conclusion du test d'hypothèse :

H2. – L'*influence* de la fonction marketing au sein de l'entreprise est défavorable à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*.

H2. non validée

1.1.4 Test des hypothèses : rôle de l'orientation marché réactive

Afin de tester l'hypothèse H3.a., nous évaluons l'effet direct de l'*orientation marché réactive* sur le *marketing de co-crédation de valeur*. Afin de tester les hypothèses H3.b. et H3.c., relatives au rôle médiateur de l'*orientation marché réactive*, nous mesurons l'effet indirect passant par *orientation marché réactive* entre d'une part *adhocratie* et *marketing de co-crédation de valeur*, d'autre part *influence* et *marketing de co-crédation de valeur*. Nous présentons également dans le tableau ci-dessous les relations directes entre *adhocratie* et *orientation marché réactive*, entre *influence du marketing* et *orientation réactive*.

Tableau 102 – relations entre orientation marché réactive, adhocratie, influence du marketing et marketing de co-crédation de valeur

Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_REAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.111	0.117	0.104	1.063	0.288
ADHOC -> OM_REAC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet indirect)	0.032	0.034	0.034	0.940	0.348
INFLUENCEMKT -> OM_REAC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet indirect)	0.026	0.029	0.029	0.902	0.367
ADHOC -> OM_REAC	0.286	0.297	0.098	2.917	0.004
INFLUENCEMKT -> OM_REAC	0.238	0.245	0.081	2.920	0.004

Nous observons que la relation entre *orientation marché réactive* et *marketing de co-crédation de valeur* est non significative ; de manière consécutive, la variable *orientation marché réactive* ne peut jouer aucun rôle médiateur dans les relations vers *marketing de co-crédation de valeur* : les chemins indirects depuis *influence* et *adhocratie*, et passant par *orientation marché réactive* présentent des coefficients non significatifs. Nous concluons de ces observations que les trois hypothèses H3. a, c, et d, hypothèses relatives au rôle d'antécédent et de médiateur de la variable *orientation marché réactive* sont non validées.

Conclusion des tests d'hypothèses

H3.a. – L'*orientation marché réactive* favorise l'émergence du *marketing de co-crédation* dans l'entreprise.

H3.a. non validée

H3.c. – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*.

H3.c. non validée

H3.d. – L'*orientation marché réactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*.

H3.d. non validée

1.1.5 Test des hypothèses : rôle de l'orientation marché proactive

L'orientation marché proactive antécédent du marketing de co-crédation de valeur

De façon similaire à ce que nous venons d'opérer, nous testons dans un premier temps l'effet direct de l'orientation marché proactive sur le marketing de co-crédation de valeur. Nous observons que, contrairement à l'orientation marché réactive, l'orientation proactive joue un rôle majeur comme variable explicative du marketing de co-crédation de valeur : avec un coefficient de 0.443, son influence est supérieure à celle de l'adhocratie (coefficient de 0.227).

Tableau 103 – relation entre orientation marché proactive et marketing de co-crédation de valeur
Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_PROAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.443	0.446	0.110	4.025	0.000

Conclusion du test d'hypothèse

H4.a. – L'orientation marché proactive favorise l'émergence du marketing de co-crédation de valeur, et elle exerce une influence plus forte que celle de l'orientation marché réactive
H4.a. validée

L'orientation marché proactive médiateur de la relation adhocratie – marketing de co-crédation de valeur

Nous testons l'effet indirect entre adhocratie et marketing de co-crédation de valeur, effet passant par orientation marché proactive. Nous observons que ce chemin indirect est significatif, ce qui nous permet de conclure positivement quant à l'effet médiateur de l'orientation proactive vis-à-vis de cette relation (hypothèse H4.c).

La médiation est assez importante, car l'orientation marché proactive capture environ 33% de la relation entre adhocratie et marketing de co-crédation de valeur : un rapport que nous obtenons en calculant le VAF, *Variance Accounted For*, correspondant au rapport entre l'effet indirect et l'effet total résultant de la somme des effets direct et indirect - ici 0.130 / 0.389. Avec un VAF de 33%, l'effet de médiation du construit orientation marché proactive sur la relation entre adhocratie et marketing de co-crédation de valeur est non négligeable, car supérieur au seuil minimal de 20% considéré pour une médiation partielle (Hair et al., 2014).

Tableau 104 – relations entre *orientation marché proactive, adhocratie et marketing de co-crédation de valeur*
Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
ADHOC -> OM_PROAC	0.294	0.303	0.089	3.317	0.001
OM_PROAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.443	0.446	0.110	4.025	0.000
ADHOC -> OM_PROAC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet indirect)	0.130	0.136	0.053	2.460	0.014
ADHOC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet direct)	0.227	0.226	0.075	3.045	0.002
ADHOC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet total)	0.389	0.396	0.068	5.680	0.000

*Effet total intégrant également le chemin indirect par OM_REAC

Conclusion du test d'hypothèse

H4.c. – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre la culture adhocratique et le *marketing de co-crédation de valeur*

H4.c. validée

L'*orientation marché proactive* médiateur de la relation influence du marketing – marketing de co-crédation de valeur

En testant l'hypothèse H4.d, nous observons que l'effet indirect passant par *orientation marché proactive* entre *influence* de la fonction marketing et *marketing de co-crédation de valeur* est également significatif : nous ne concluons cependant pas ici à une *médiation partielle*, car nous observons un signe opposé entre le chemin indirect passant par *orientation proactive* et le chemin direct depuis la variable *influence* (coefficient non significatif). Dans ce cas où nous observons a) que la variable médiatrice permet de rendre significative une relation qui ne l'était pas auparavant, et b) que les effets direct et indirect s'exercent dans un sens opposé, on parle d'une *médiation avec effet supprimeur* (Nitzl et al., 2016). L'effet de médiation est ici rendu possible par le fait que la variable *influence* est un antécédent de l'*orientation marché proactive*, cette dernière étant elle-même un antécédent du *marketing de co-crédation de valeur*.

Tableau 105 – relations entre *orientation marché proactive, influence et marketing de co-crédation de valeur*
Modèle principal complet - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
INFLUENCEMKT -> OM_PROAC	0.329	0.331	0.082	4.034	0.000
OM_PROAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.443	0.446	0.110	4.025	0.000
INFLUENCEMKT -> OM_PROAC -> CO-CREATION DE VALEUR (effet indirect)	0.146	0.147	0.053	2.773	0.006
INFLUENCEMKT -> CO-CREATION DE VALEUR (effet direct)	-0.080	-0.085	0.094	0.849	0.396
INFLUENCEMKT -> CO-CREATION DE VALEUR (effet total*)	0.092	0.090	0.095	0.973	0.331

*Effet total intégrant également le chemin indirect par OM_REAC

Conclusion du test d'hypothèse

H4.d. – L'*orientation marché proactive* est médiateur de la relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur*.

H4.d. validée

Mieux cerner les relations entre *orientation marché proactive* et *influence du marketing*

Afin d'explorer ces relations, nous testons des modèles alternatifs en supprimant tout ou partie des autres variables antécédents. Nous observons notamment, comme l'illustre le tableau ci-dessous, que la variable *influence* favorise, certes de manière faible, le *marketing de co-crédation de valeur* lorsqu'elle est le seul antécédent du *marketing de co-crédation de valeur*.

Tableau 106 – relation entre *influence* et *marketing de co-crédation de valeur*

Modèle intégrant *influence* comme seul antécédent - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

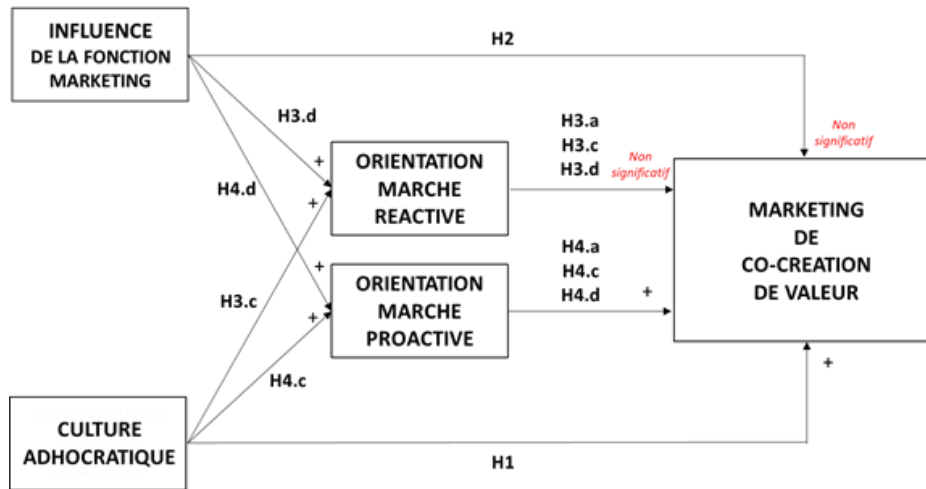
	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
INFLUENCE_MKT -> CO-CREATION DE VALEUR	0.163	0.183	0.094	1.740	0.082

Dès que nous insérons dans le modèle d'autres antécédents, le rôle de la variable *influence* devient proche de zéro (voir annexe 45), puis il devient négatif lorsque nous insérons la variable *orientation marché proactive*, qui capte l'essentiel de la relation vers *marketing de co-crédation de valeur*. Suite à cette analyse complémentaire, nous concluons que l'*influence* de la fonction marketing n'est pas une variable dont l'effet est intrinsèquement opposé au *marketing de co-crédation de valeur* : cette variable nous paraît constituer avant tout un antécédent de l'*orientation marché proactive* et *réactive* (coefficients de 0.329 et 0.238). L'*influence* du marketing seule favorise, très modestement, le *marketing de co-crédation de valeur*, c'est l'*orientation marché proactive* qui, par sa force, inverse cette relation jusqu'à induire un coefficient de négatif entre *influence* et *marketing de co-crédation de valeur*.

1.1.6 Relations entre *marketing de co-crédation de valeur* et ses antécédents : conclusion des tests d'hypothèse

A l'issue des tests d'hypothèses, nous établissons le modèle suivant, relatif aux antécédents du *marketing de co-crédation de valeur*. Parmi les antécédents envisagés, les variables *influence* du marketing et *orientation marché réactive* présentent un effet non significatif.

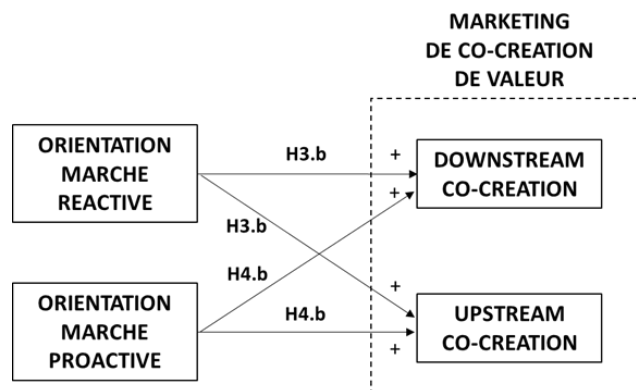
Figure 15 – modèle principal des antécédents du *marketing de co-crédation de valeur* après test des hypothèses



1.2. Relations entre l'orientation marché réactive et proactive & les composantes upstream et downstream co-crédation

Après avoir mis en évidence les influences distinctes de l'*orientation marché proactive et réactive* sur le *marketing de co-crédation de valeur*, nous poussons plus loin notre analyse, et investiguons l'effet de ces deux orientations sur chaque composante *upstream* et *downstream co-crédation*, correspondant au test des hypothèses H3.b et H4.b. De façon similaire à ce que nous avons opéré précédemment, nous procédons pour tester ce modèle secondaire fondé sur un *modèle de mesure formatif hiérarchique* par le biais d'une *approche en deux étapes* : nous calculons les scores des variables latentes *upstream* et *downstream co-crédation*, et nous insérons ces scores dans le modèle d'équations en lieu et place des mesures *formatives*, ce qui permet de faire émerger des chemins significatifs depuis les antécédents vers les variables *upstream* et *downstream co-crédation*.

Figure 16 – modèle secondaire testé - antécédents d'*upstream et downstream co-crédation*



1.2.1 Test des hypothèses : rôle de l'orientation marché réactive

L'observation des chemins depuis *orientation marché réactive* vers *upstream* et *downstream co-creation* nous fait conclure que l'*orientation réactive* influence de manière significative la seule *upstream co-creation*. Nous ne pouvons par conséquent pas valider l'hypothèse H3.b.

Tableau 107 – relations entre orientation marché réactive, upstream et downstream co-creation
Modèle secondaire - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_REAC -> UPSTREAM_CC	0.245	0.245	0.095	2.591	0.010
OM_REAC-> DOWNSTREAM_CC	0.151	0.158	0.094	1.609	0.108

Une analyse complémentaire, mesurant l'influence de l'*orientation marché réactive* sur les 6 construits de premier ordre qui forment *upstream* et *downstream co-creation*, nous permet de comprendre pourquoi l'*orientation réactive* n'exerce pas d'influence significative sur la *downstream co-creation* : la relation entre *orientation marché réactive* et l'un des construits qui forment *downstream co-creation*, la variable *expérience*, est nulle et non significative. Au contraire, nous observons une influence significative de l'*orientation marché réactive* sur les trois dimensions qui forment *upstream co-creation*, et tout particulièrement sur la dimension *partage de connaissances*.

Tableau 108 – relations entre orientation marché réactive et les 6 construits de premier ordre
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_REAC -> UP_CONCE	0.322	0.328	0.087	3.721	0.000
OM_REAC -> UP_EQUITE	0.264	0.270	0.100	2.628	0.009
OM_REAC -> UP_INFLUENCE	0.255	0.260	0.118	2.156	0.031
OM_REAC -> DOWN_EXPERIENCE	0.001	0.009	0.123	0.008	0.993
OM_REAC -> DOWN_RELATION	0.301	0.306	0.080	3.760	0.000
OM_REAC -> DOWN_SINGULARITE	0.187	0.194	0.095	1.977	0.048

Conclusion du test d'hypothèse

H3.b – L'*orientation marché réactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*
H3.b. non validée

1.2.2 Test des hypothèses : rôle de l'orientation marché proactive

L'observation des chemins significatifs depuis *orientation marché proactive* vers *upstream* et *downstream co-creation* nous permet de comprendre que l'influence nette de l'*orientation proactive* sur *marketing de co-crédation de valeur* s'exerce à travers les deux composantes *upstream* et *downstream*. L'observation de ces chemins nous mène cependant à invalider l'hypothèse H4.b, selon laquelle l'*orientation proactive* favoriserait de manière plus nette l'*upstream co-creation*, car l'*orientation proactive* favorise plus fortement la *downstream co-creation*.

Tableau 109 – relations entre orientation marché proactive, upstream et downstream co-creation
Modèle secondaire - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_PROAC-> UP_CC	0.202	0.182	0.086	2.339	0.020
OM_PROAC-> DOWNSTREAM_CC	0.413	0.394	0.099	4.152	0.000

Une analyse complémentaire, via l'étude des relations entre *orientation marché proactive* et les six construits de premier ordre qui forment *upstream* et *downstream co-creation*, met en lumière que l'influence de l'*orientation proactive* sur les trois dimensions qui forment l'*upstream co-creation* est modérée, avec des coefficients situés aux alentours de 0.200. Nous observons au contraire que la relation entre *orientation marché proactive* et *downstream co-creation* est favorisée par les trois dimensions de la *downstream co-creation* : *relation* (coefficient de 0.375 depuis *orientation proactive*), *singularité* (coefficient 0.302), mais surtout *expérience*, qui présente un coefficient de chemin élevé (coefficient 0.458) depuis *orientation proactive*.

Tableau 110 – test des relations entre orientation marché proactive et les 6 construits de premier ordre
Modèle secondaire - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OM_PROAC-> UP_CONCE	0.267	0.266	0.084	3.184	0.001
OM_PROAC-> UP_EQUITE	0.239	0.243	0.102	2.342	0.019
OM_PROAC-> UP_INFLUENCE	0.213	0.215	0.112	1.892	0.059
OM_PROAC-> DOWN_EXPERIENCE	0.458	0.460	0.112	4.092	0.000
OM_PROAC-> DOWN_RELATION	0.375	0.379	0.076	4.931	0.000
OM_PROAC-> DOWN_SINGULARITE	0.302	0.304	0.101	2.999	0.003

Conclusion du test d'hypothèse

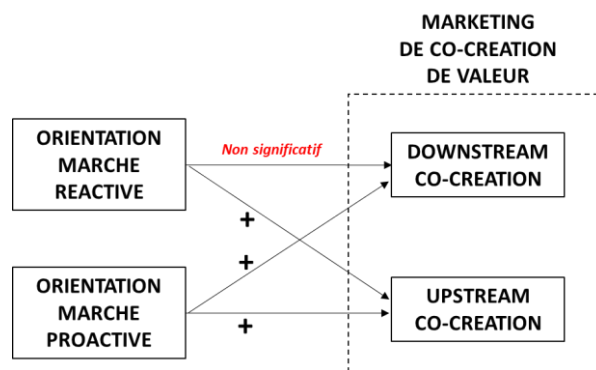
H4.b – L'*orientation marché proactive* exerce une influence positive envers l'*upstream* et la *downstream co-creation*, et qui est plus forte envers l'*upstream co-crédation*

H4.b. non validée

1.2.3 Test des relations entre orientation marché et upstream & downstream co-creation : conclusion

A l'issue des tests d'hypothèses, nous concluons que l'*orientation marché proactive* favorise de façon nette l'*upstream* comme la *downstream co-creation*, tout en exerçant une influence plus forte envers la *downstream co-creation* ; quant à l'*orientation réactive*, elle favorise uniquement la composante *upstream co-creation*.

Figure 17 – modèle secondaire à l'issue des tests - antécédents d'*upstream et downstream co-creation*



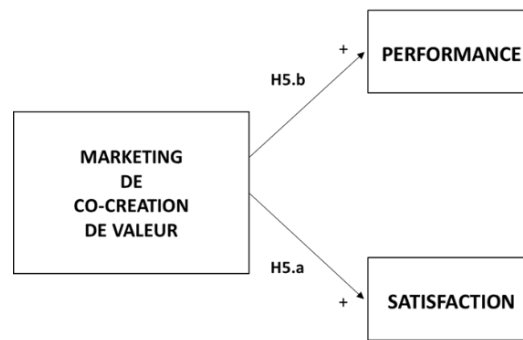
1.3 Relations entre *marketing de co-création de valeur* et ses conséquences

Après avoir mieux cerné les relations entre les différents antécédents envisagés et le *marketing de co-création de valeur*, nous allons désormais nous pencher sur l'impact de ce « nouveau marketing » sur les résultats de l'activité marketing. Pour ce faire, nous investiguerons dans un premier temps l'influence du construit *marketing de co-création de valeur* sur les variables *performance* et *satisfaction* (modèle principal) ; ensuite, nous explorerons le rôle respectif des deux composantes *upstream* et *downstream co-creation* envers ces mêmes variables de résultat (modèle secondaire).

1.3.1 Influence du *marketing de co-création de valeur* sur les variables de résultat

Nous testons à présent les hypothèses relatives à notre modèle principal, relatif au rôle du *marketing de co-création de valeur* vis-à-vis de la *performance* et de la *satisfaction*.

Figure 18 – modèle principal des conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* (modèle testé et validé)



L'observation du tableau ci-après nous permet de valider les hypothèses H5. a. et b. : le *marketing de co-crédation de valeur* influence positivement, et manière significative les deux variables de résultat du modèle.

Tableau 111 – test des relations entre *marketing de co-crédation de valeur, satisfaction et performance*
Modèle principal - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
CO-CREATION DE VALEUR -> SATISFACTION	0.251	0.247	0.080	3.139	0.002
CO-CREATION DE VALEUR -> PERFORMANCE	0.295	0.295	0.081	3.653	0.000

Conclusion des tests d'hypothèse

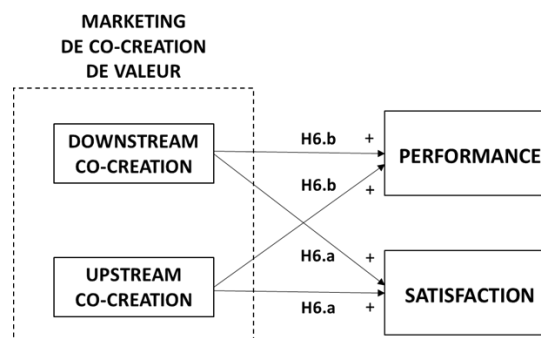
H5.a. – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *satisfaction* des consommateurs
H5.a. validée

H5.b. – Le *marketing de co-crédation de valeur* favorise la *performance* de l'entreprise
H5.b. validée

1.3.2 Rôle d'*upstream* et *downstream co-creation* vis-à-vis des variables de résultat

Afin de mieux cerner les relations entre *marketing de co-crédation de valeur* et les variables *performance* et *satisfaction*, nous examinons l'influence de chaque composante *upstream* et *downstream* vis-à-vis de ces variables de résultat.

Figure 19 – modèle secondaire – modèle testé des conséquences d'*upstream* et *downstream co-creation*



Test des hypothèses

Concernant la *performance*, nous observons que l'*upstream co-creation* joue un rôle favorable et significatif, tandis que le chemin entre *downstream co-creation* et *performance* est non significatif. Du côté de la *satisfaction*, nous observons inversement que la *downstream co-creation* favorise de manière significative la *satisfaction*, alors que l'*upstream co-creation* exerce une influence non significative.

Tableau 112 – test des relations entre *upstream co-creation*, *downstream co-creation*, et *performance*

Modèle secondaire - mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
UPSTREAM_CC -> PERFORMANCE	0.265	0.258	0.103	2.465	0.014
DOWNSTREAM_CC -> PERFORMANCE	0.117	0.123	0.098	1.184	0.237
UPSTREAM_CC -> SATISFACTION	0.122	0.113	0.093	1.301	0.194
DOWNSTREAM_CC -> SATISFACTION	0.252	0.253	0.097	2.589	0.010

Conclusion des tests d'hypothèse

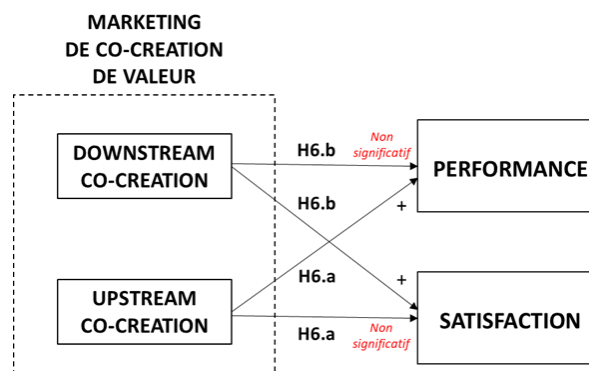
H6.a. – L'*upstream* et la *downstream co-creation* favorisent toutes deux la *satisfaction* des consommateurs

H6.a. non validée

H6.b. – L'*upstream co-creation* et la *downstream co-crédation* favorisent toutes deux la *performance*.

H6.b. non validée

Figure 20 – modèle secondaire des conséquences d'*upstream* et *downstream co-creation* modèle à l'issue des tests d'hypothèses



Nous tentons de pousser plus avant notre compréhension de ce rôle distinct de chaque composante *upstream* et *downstream co-creation* sur les variables de résultat. Pour ce faire nous tentons de cerner ces relations par le biais d'analyses de médiation :

- médiation par *upstream co-creation* de la relation *downstream co-creation* -> *performance*
- médiation par *downstream co-creation* de la relation *upstream co-creation* -> *satisfaction*

Analyse de médiation de la relation entre *downstream co-creation* et *performance*

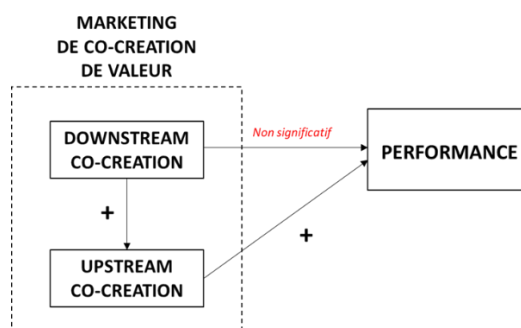
Nous observons que le chemin indirect passant par *upstream co-creation* est significatif, au contraire du chemin direct entre *downstream co-creation* et *performance*. Sans la variable médiatrice *upstream co-creation*, *downstream co-creation* ne parvient pas à influencer de manière significative la *performance* : nous déduisons en pareil cas qu'*upstream co-creation* exerce une *médiation totale*, car la variable médiatrice est indispensable pour obtenir un effet significatif, même si elle n'explique pas de 100% de l'effet total⁹ (Cepeda, Nitzl & Roldan, 2018).

Nous concluons de cette analyse de médiation l'absence de synergie entre *upstream* et *downstream co-creation* vis-à-vis de la *performance* : lorsqu'*upstream co-creation* est insérée dans le modèle, la plupart de l'influence sur la *performance* est absorbée par *upstream co-creation* ; *upstream co-creation* est l'antécédent le plus puissant de *performance*, celui sans lequel le *marketing de co-création de valeur* ne peut véritablement favoriser celle-ci.

Tableau 113 – analyse de médiation de la relation *downstream co-creation* - *performance*
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DOWNSTREAM_CC -> UPSTREAM_CC	0.282	0.253	0.094	2.994	0.003
UPSTREAM_CC -> PERFORMANCE	0.265	0.258	0.103	2.465	0.014
DOWNSTREAM_CC -> UPSTREAM_CC -> PERF. (effet indirect)	0.074	0.073	0.037	2.220	0.027
DOWNSTREAM_CC -> PERFORMANCE (effet direct)	0.117	0.116	0.098	1.177	0.239
DOWNSTREAM_CC -> PERFORMANCE (effet total)	0.195	0.189	0.081	2.399	0.016

Figure 21 – résultat de l'analyse de médiation de la relation *downstream co-creation* - *performance*



⁹ Même si l'effet direct de *downstream co-creation* vers *performance* présente un coefficient plus élevé (0.117), il convient de privilégier ici l'effet indirect significatif par la variable *upstream co-creation*, dont le coefficient est pourtant plus faible (0.074) : en pareil cas en effet, il est conseillé de prendre en compte le critère de significativité, et non le critère du coefficient du chemin (Cepeda, Nitzl & Roldan, 2018).

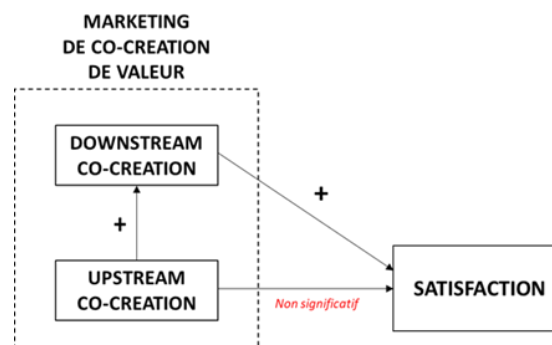
Analyse de médiation de la relation entre *upstream co-creation* et *satisfaction*

En analysant le rôle de médiateur de *downstream co-creation*, nous observons, de manière similaire, que le chemin indirect passant par *downstream co-creation* est significatif, alors que le chemin direct entre *upstream co-creation* et *satisfaction* ne l'est pas. Nous en concluons que la variable *upstream co-creation* intervient tel un médiateur total de la relation entre *downstream co-creation* et *satisfaction*, puisque, en l'absence de la variable médiatrice, cette relation n'est pas significative (Cepeda, Nitzl & Roldan, 2018). Il apparaît ainsi que, dans le cas de la *satisfaction* également, *upstream* et *downstream co-creation* n'agissent pas de concert : l'*upstream co-creation* a en quelque sorte « besoin » d'être associée à la composante *downstream* pour parvenir à exercer une influence significative sur cette variable de résultat.

Tableau 114 – analyse de médiation de la relation *upstream co-creation* - *satisfaction*
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
UPSTREAM_CC -> DOWNSTREAM_CC	0.301	0.298	0.089	3.375	0.001
DOWNSTREAM_CC -> SATISFACTION	0.252	0.251	0.095	2.641	0.009
UPSTREAM_CC -> DOWNSTREAM_CC-> SATISF. (effet indirect)	0.076	0.075	0.038	2.017	0.044
UPSTREAM_CC -> SATISFACTION	0.122	0.103	0.095	1.280	0.201
UPSTREAM_CC -> SATISFACTION (effet total)	0.197	0.178	0.084	2.363	0.019

Figure 22 – résultat de l'analyse de médiation de la relation *upstream co-creation* - *satisfaction*



Après avoir mis en évidence le rôle complémentaire de chaque composante *upstream* et *downstream* vis-à-vis des variables de résultat du modèle, nous clôturons notre analyse en tentant d'identifier si certaines dimensions relatives aux six construits de premier ordre (*partage de connaissances, expérience, équité, relation...*) pourraient expliquer cette complémentarité.

Rôle des dimensions de premier ordre

En analysant l'influence de chaque dimension de premier ordre vis-à-vis des deux variables de résultats, nous parvenons à mieux saisir par quel biais *upstream* et *downstream co-creation* favorisent respectivement la *performance* et la *satisfaction*.

La seule dimension d'*upstream co-creation* qui exerce un effet significatif est la dimension *équité*, qui influence la *performance* (coefficient de 0.245). Les autres dimensions d'*upstream co-creation* - la dimension *partage de connaissances*, ainsi que la dimension *influence*, ne jouent aucun rôle notable. Du côté de *downstream co-creation*, deux dimensions émergent : en premier lieu la dimension *expérience*, qui influence la *satisfaction* (coefficient de 0.317) ; en second lieu, la dimension *relation*, qui favorise la *performance* (coefficient de 0.300).

Tableau 115 – relations entre les construits de premier ordre formant *upstream co-creation* et les variables de résultat

mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
UP_CONCE -> PERFORMANCE	0.073	0.049	0.162	0.451	0.652
UP_CONCE -> SATISFACTION	0.092	0.098	0.136	0.675	0.499
UP_EQUITE -> PERFORMANCE	0.245	0.230	0.141	1.689	0.092
UP_EQUITE -> SATISFACTION	0.178	0.153	0.164	1.083	0.279
UP_INFLUENCE -> PERFORMANCE	0.060	0.092	0.149	0.402	0.687
UP_INFLUENCE -> SATISFACTION	-0.061	-0.048	0.132	0.460	0.645

Tableau 116 – relations entre les construits de premier ordre formant *downstream co-creation* et les variables de résultat

mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DOWN_EXPERIENCE -> PERFORMANCE	-0.025	-0.026	0.130	0.195	0.846
DOWN_EXPERIENCE -> SATISFACTION	0.317	0.299	0.118	2.684	0.007
DOWN_SINGULARITE -> PERFORMANCE	0.023	0.035	0.138	0.170	0.865
DOWN_SINGULARITE -> SATISFACTION	-0.028	-0.019	0.130	0.211	0.833
DOWN_RELATION -> PERFORMANCE	0.300	0.283	0.131	2.294	0.022
DOWN_RELATION -> SATISFACTION	0.083	0.077	0.109	0.763	0.445

1.4. Analyse du modèle complet issu des hypothèses

Après avoir exploré les différentes relations d'influence relatives aux hypothèses, nous sommes désormais en capacité de présenter le modèle complet explicatif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*. Pour ce faire, nous analyserons le modèle principal, intervenant au niveau du construit *marketing de co-crédation de valeur*, puis nous compléterons cette analyse par l'étude du modèle secondaire, concernant les deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*.

1.4.1 Analyse du modèle principal : modèle explicatif du *marketing de co-crédation de valeur*

Notre modèle complet intègre, outre les variables antécédents et conséquences que nous avons explorées, deux variables de contrôle - effectif de l'entreprise et secteur d'activité -. Ces variables de contrôle ne sont pas représentées dans la figure 23 ci-après, mais nous pouvons retrouver leurs coefficients de chemins dans le tableau 117. L'observation du modèle complet fait émerger deux enseignements principaux :

- l'*orientation marché proactive* se distingue des autres antécédents, avec un coefficient assez élevé, proche de 0.50, vers *marketing de co-crédation de valeur* (0.443).
- le *marketing de co-crédation de valeur* influence de manière significative les variables de résultats du modèle (coefficient de 0.295 vers *performance* et 0.251 vers *satisfaction*)

Figure 23 – modèle principal des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

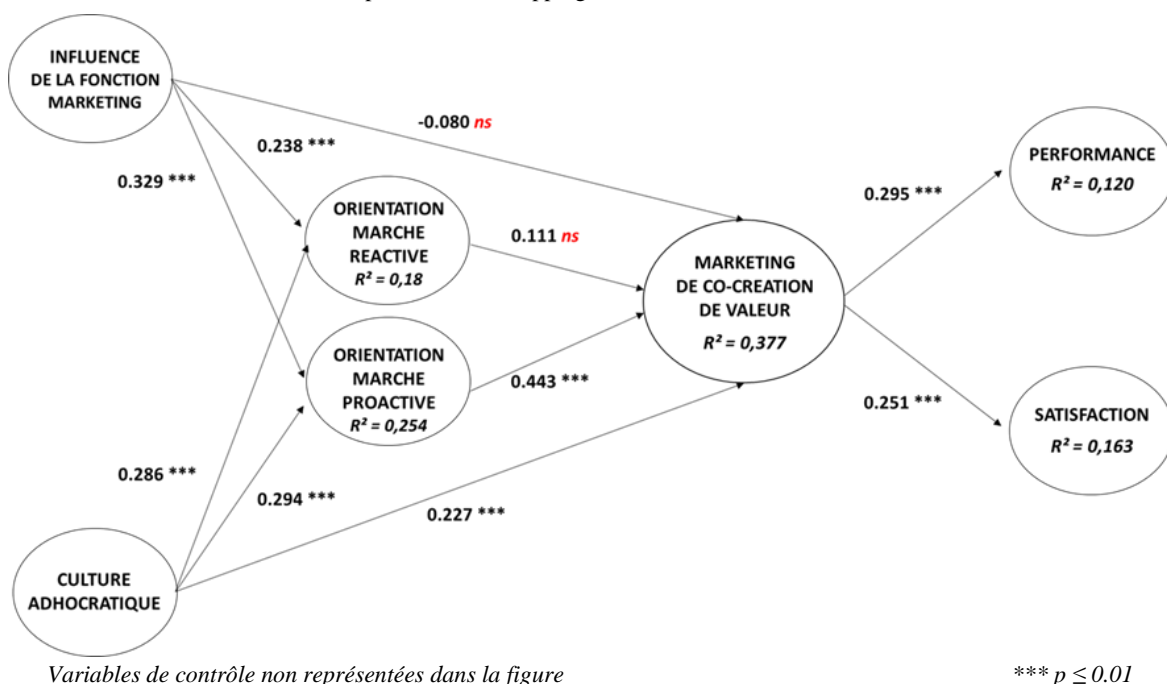


Tableau 117 – modèle principal des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* : données mesurées purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

Hypothèse	Variable Indépendante ou Variable Indépendante -> Médiatrice	Variable Dépendante <i>Marketing de co-crédation de valeur</i> $R^2 = 0.377$		Variable Dépendante <i>Performance</i> $R^2 = 0.120$		Variable Dépendante <i>Satisfaction</i> $R^2 = 0.163$	
		Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité
H1	Adhocratie	0.227	***				
H2	Influence du marketing	-0.080	Ns				
H3.a	Orientation marché réactive	0.111	Ns				
H3.c (médiation)	Adhocratie -> Orientation marché réactive	0.032	Ns				
H3.d (médiation)	Influence de la fonction marketing -> Orientation marché réactive	0.026	Ns				
H4.a	Orientation marché proactive	0.443	***				
H4.c (médiation)	Adhocratie -> Orientation marché proactive	0.130	***				
H4.d (médiation)	Influence de la fonction marketing -> Orientation marché proactive	0.146	***				
H5.a & b.	Marketing de co-crédation de valeur			0.295	***	0.251	***
Contrôle	Effectif de l'entreprise			-0.148	ns	0.104	ns
Contrôle	Secteur d'activité			-0.009	ns	-0.255	ns

*** $p \leq 0.01$

Le rôle majeur de l'*orientation marché proactive* comme variable explicative est confirmée par le calcul du f^2 de Cohen, qui permet d'évaluer l'*effet de taille* de manière indépendante du nombre de répondants dans l'échantillon :

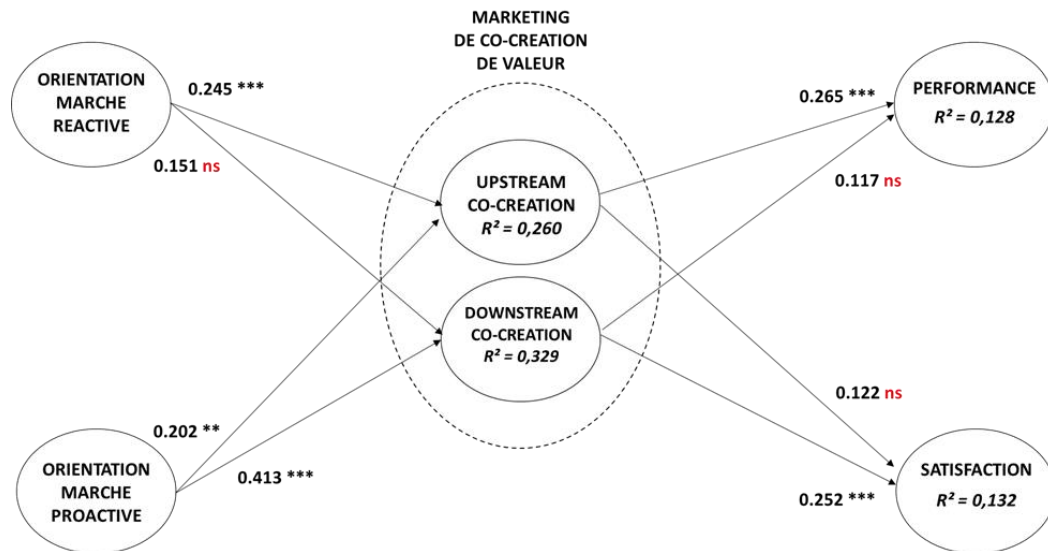
- seul le chemin depuis *orientation marché proactive* vers *marketing de co-crédation de valeur* est supérieur au seuil de 0.15 (ici f^2 de 0.17), seuil minimal d'un effet modéré (Cohen, 1988)
- les autres chemins significatifs du modèle présentent des *effets de taille* faibles, entre 0.020 et 0.15 – ceci y compris pour les chemins depuis *marketing de co-crédation de valeur* vers les variables de résultat.

1.4.2 Analyse du modèle secondaire : relations au niveau d'*upstream* et *downstream co-creation*

Afin de compléter notre analyse, nous étudions le modèle secondaire, focalisé sur les relations affectant les deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*. Ce modèle secondaire intègre également les variables de contrôle effectif de l'entreprise et secteur d'activité. L'examen du modèle secondaire confirme les enseignements issus du modèle principal : ici aussi la variable principale émergeant dans le modèle est l'*orientation marché proactive* : le

chemin depuis l'*orientation marché proactive* vers *downstream co-creation* est caractérisé par un coefficient sensiblement plus élevé que les autres (0.413), et seul ce chemin présente un *effet de taille* f^2 supérieur au seuil de 0.15, correspondant à un *effet de taille* modéré.

Figure 24 – modèle des antécédents et conséquences : *upstream et downstream co-crédation de valeur*
Modèle de mesure définitif, mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2



Variables de contrôle non représentées dans la figure *** $p \leq 0.01$ ** $p < 0.5$ * $p < 0.1$

Tableau 118 – modèle secondaire des antécédents et conséquences au niveau d'*upstream et downstream co-crédation de valeur*
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

Hypothèse	Variable Indépendante	Variable Dépendante <i>Upstream co-creation</i> $R^2 = 0,260$		Variable Dépendante <i>Downstream co-creation</i> $R^2 = 0,329$		Variable Dépendante <i>Performance</i> $R^2 = 0,128$		Variable Dépendante <i>Satisfaction</i> $R^2 = 0,132$	
		Coef.	Significat.	Coef.	Significat.	Coef.	Significat.	Coef.	Significat.
H3.b	Orientation marché réactive	0.245	***	0.151	Ns				
H4.b	Orientation marché proactive	0.202	**	0.413	***				
H6.a et b	Upstream co-creation					0.265	***	0.122	ns
H6. a et b	Downstream co-creation					0.117	ns	0.252	***
Contrôle	Effectif de l'entreprise					-0.137	ns	0.109	ns
Contrôle	Secteur d'activité					0.002	ns	-0.237	ns

*** $p \leq 0.01$ ** $p < 0.05$ * $p < 0.1$

Nous concluons notre analyse du modèle complet en étudiant ses qualités - capacité d'explication et qualités d'ajustement. Lors de cette étude, nous focalisons sur le modèle principal des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*.

1.4.3 Qualités du modèle de *marketing de co-crédation de valeur* issu des hypothèses

Qualités d'ajustement du modèle

Jusqu'à peu, la littérature estimait que, dans le registre des équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*, il n'existait pas de possibilité d'évaluer les qualités d'ajustement du modèle, de sorte qu'il convenait de se focaliser sur la seule analyse des R^2 (Hair et al., 2014 ; Henseler & Sarstedt, 2013). Depuis 2016, des indices de *goodness of fit* applicables à ce type d'équation structurelle sont proposés (Benitez et al. 2019 ; Henseler, Hubona & Ray, 2016).

La littérature préconise aujourd'hui de prendre en compte deux critères principaux :

- la *distance euclidienne*, ou *écart des moindres carrés non pondérés – discrepancy in unweighted least square* – (dULS)
- la *distance géodesique - geodesic distance* (dG)

Afin d'évaluer l'ajustement d'un modèle, il est conseillé de procéder à un test de *bootstrapping non paramétrique* des critères dULS et dG : si la valeur du critère issue du test dépasse la valeur correspondant au quantile supérieur de 95% de la distribution de référence, il convient de rejeter l'hypothèse selon laquelle il y aurait un ajustement satisfaisant entre le modèle et la population (sous condition de significativité de 5%). Dans le cas où la valeur du critère est supérieure au quantile de 95%, il est possible de prendre en compte la valeur correspondant au quantile de 99% (Benitez et al., 2019).

Nous procédons donc à un test de *bootstrapping* des valeurs dULS et dG de notre modèle explicatif de *marketing de co-crédation de valeur*. Comme nous pouvons le constater dans le tableau 119 ci-dessous, les résultats de ce test nous permettent de conclure de manière favorable quant à l'ajustement de notre modèle : dans le modèle saturé, les valeurs issues du *bootstrapping* sont inférieures au quantile des 95% pour la *distance géodesique* dG et au quantile des 99% pour la *distance euclidienne* dULS ; dans le modèle estimé, la *distance euclidienne* dépasse le seuil maximal (quantile de 99%), mais la *distance géodesique* reste en deçà du seuil optimal correspondant au quantile de 95%. Nous concluons que notre modèle présente des qualités d'ajustement tout à fait correctes pour un modèle qui poursuit avant tout un objectif exploratoire.

Tableau 119– qualités d'ajustement du modèle principal - valeurs dULS et dG
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	95%	99%
MODELE SATURE				
Duls	5.485	3.641	4.784	5.646
Dg	1.737	n/a	2.051	n/a

MODELE ESTIME				
Duls	8.678	4.480	5.901	6.842
Dg	1.932	n/a	2.085	n/a

Pouvoir explicatif du modèle

Afin d'analyser la capacité d'explication de notre modèle, nous observons les valeurs du *coefficient de détermination* R^2 pour les trois variables dépendantes - *marketing de co-crédation de valeur, performance, satisfaction*.

Tableau 120 – valeurs de R^2 des variables dépendantes du modèle principal
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	0.377	0.401	0.063	5.951	0.000
SATISFACTION	0.163	0.223	0.067	2.440	0.015
PERFORMANCE	0.120	0.184	0.061	1.977	0.048

Un pouvoir explicatif satisfaisant pour le *marketing de co-crédation de valeur*

Concernant la variable *marketing de co-crédation de valeur*, le R^2 de 0.377 peut être considéré comme reflétant un pouvoir explicatif d'un niveau intermédiaire, car situé au-dessus du seuil de 0.25 (Hair et al., 2014). Si nous prenons en compte le fait que les valeurs de R^2 attendues sont plus faibles lorsqu'un phénomène est méconnu (Benitez et al. 2019), nous pouvons estimer que notre modèle, parce qu'il explique près de 40% de ce « nouveau marketing » quasi inexploré, présente une capacité d'explication tout à fait satisfaisante.

Un pouvoir explicatif modéré des variables de résultat

Pour ce qui est des variables *satisfaction* et *performance*, nous observons des valeurs de R^2 toujours statistiquement significatives après *bootstrapping*, mais présentant des niveaux plus modestes, inférieures au seuil usuel de 0.25 (valeur de 0.163 pour *satisfaction* et 0.12 pour *performance*). Nous observons cependant que ces résultats ne sont pas en net décalage avec la seule étude par questionnaire investiguant – auprès de consommateurs - l'influence de la *co-crédation de valeur* sur la *satisfaction* (Ranjan & Read, 2016) : cette recherche conclut à un niveau similaire de pouvoir explicatif, avec un R^2 de 0.19¹⁰ pour la variable *satisfaction*.

¹⁰ Cette valeur de R^2 légèrement supérieure à celle que nous observons dans notre recherche semble être liée au maintien, dans la mesure de Ranjan & Read, des indicateurs de downstream co-creation que nous avons supprimés dans notre questionnaire – suppression du fait d'un contenu impliquant l'idée de satisfaction, et présentant une forte corrélation avec la variable satisfaction

Nous ne disposons pas d'autres données empiriques permettant de comparer nos résultats, car les quelques recherches identifiées dans le registre de la *co-crédation de valeur* ne reposent pas sur des équations structurelles. L'examen d'autres études par questionnaires, investiguant divers antécédents de la *performance* intervenant au niveau marketing, fait apparaître une grande variabilité dans leur capacité d'explication : dans une même étude associant différentes *capacités marketing*, le R^2 de la *performance* varie entre 0.15 et 0.60 en fonction des modèles (Vorhies, Morgan & Autry, 2009) ; dans des recherches focalisées exclusivement sur l'*orientation marché*, les R^2 de la *performance* varient entre 0.10 et 0.17 (Frösen et al., 2016 ; Morgan, Vorhies & Mason, 2009) ; enfin, quelques études présentent des niveaux de R^2 de *performance* entre 0.25 et 0.39, lorsque la *capacité d'absorption* ou les *ressources marketing* sont insérées comme variables explicatives (Iyengar, Sweeney & Montelagre, 2015 ; Lichtenthaler, 2009).

Nous concluons que les niveaux de R^2 de 0.12 et 0.16 observés pour *performance* et *satisfaction* ne sont pas nécessairement atypiques. Considérant cependant ce niveau d'explication comme modéré, nous testons des modèles alternatifs, en vue d'améliorer la variance expliquée.

1.5. Maximiser l'explication des variables de résultat : modèle optimisé

Afin d'améliorer le R^2 de la *performance* et de la *satisfaction*, nous faisons évoluer le modèle principal issu des hypothèses, en insérant des chemins depuis les différents antécédents (*adhocratie*, *orientation marché proactive* et *réactive*, *influence* de la fonction marketing) vers les variables de résultats.

Après avoir testé plusieurs modèles alternatifs, nous identifions que le modèle qui maximise le R^2 est obtenu en ajoutant des chemins depuis *orientation marché réactive*, ainsi que depuis *influence* de la fonction marketing, vers *satisfaction* et *performance*. Le modèle conceptuel optimisé, intégrant ces chemins supplémentaires, permet de parvenir à des niveaux de R^2 cette fois-ci légèrement supérieurs à 0.20, et qui se rapprochent du seuil de 0.25 considéré comme le seuil d'un effet modéré (Hair et al., 2014). Le R^2 ajusté, indicateur usuel en cas de comparaison entre différents modèles, est également nettement supérieur pour ce modèle optimisé.

Tableau 121 – comparaison des R² : modèle principal issu des hypothèses vs modèle optimisé
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	R ²	R ² ajusté
MODELE OPTIMISE		
MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	0.378	0.356
SATISFACTION	0.209	0.175
PERFORMANCE	0.204	0.169
MODELE ISSU DES HYPOTHESES		
MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	0.377	0.356
SATISFACTION	0.163	0.141
PERFORMANCE	0.120	0.098

Nous observons par ailleurs que ce modèle optimisé présente des qualités d'ajustement similaires à celles que nous avons observées pour le modèle issu des hypothèses :

Tableau 122 – qualités d'ajustement du modèle principal optimisé - valeurs dULS et dG
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	95%	99%
MODELE SATURE				
Duls	5.485	3.635	4.795	5.744
Dg	1.737	n/a	2.067	n/a
MODELE ESTIME				
Duls	8.678	4.491	5.956	6.921
Dg	1.932	n/a	2.059	n/a

Nous présentons dans le tableau 123 ci-après les données relatives à ce modèle optimisé, intégrant des relations directes entre *orientation marché réactive* et *influence* de la fonction marketing vers les variables de résultat. Nous observons que l'insertion de ces nouveaux chemins ne fait pas évoluer fondamentalement les résultats de nos tests d'hypothèses, les relations qui étaient auparavant significatives le restent.

Entre le modèle principal issu des hypothèses (tableau 117) et le modèle optimisé (tableau 123), la principale évolution consiste en un net recul des coefficients de chemins depuis *marketing de co-crédation de valeur* vers *satisfaction* et *performance*. Présentant une significativité moins forte ($p < 0.10$), ces coefficients passent :

- de 0.295 à 0.149 pour le chemin entre *marketing de co-crédation de valeur* et *performance*
- de 0.251 à 0.144 pour le chemin entre *marketing de co-crédation de valeur* et *satisfaction*.

En parallèle de ce recul d'influence de *marketing de co-crédation de valeur* envers les variables de résultats, nous observons parmi les nouveaux chemins insérés au modèle :

- un effet net d'*orientation marché réactive* sur *performance*, l'*orientation marché réactive* devenant le premier antécédent de *performance* (coefficient 0.255)
- un effet plus modéré d'*orientation marché réactive* sur *satisfaction* (coefficient 0.182) – l'*orientation marché réactive* devenant également le premier antécédent de *satisfaction*
- un effet faible d'*influence* de la fonction marketing sur *performance* (coefficient 0.137).

Dans ce modèle optimisé, les variables de résultat sont mieux expliquées, mais cela est opéré au détriment de la variable *marketing de co-crédation de valeur*, dont l'influence recule au profit de l'*orientation marché réactive*.

Tableau 123 – modèle principal optimisé : coefficients des chemins
mesures purifiées, bootstrapping sur 5000 échantillons, collecte 2

Hypothèse	Variable Indépendante ou Variable Indépendante -> Médiatrice	Variable Dépendante <i>Marketing de co-crédation de valeur</i>		Variable Dépendante <i>Performance</i>		Variable Dépendante <i>Satisfaction</i>	
		Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité	Coefficient	Significativité
H1	Adhocratie	0.227	***				
H2	Influence du marketing	-0.080	Ns				
H3.a	Orientation marché réactive	0.115	Ns				
H3.b (médiation)	Adhocratie -> Orientation marché réactive	0.033	Ns				
H3.c (médiation)	Influence de la fonction marketing -> Orientation marché réactive	0.027	Ns				
H4.a	Orientation marché proactive	0.441	***				
H4.b (médiation)	Adhocratie -> Orientation marché proactive	0.294	***				
H4.c (médiation)	Influence de la fonction marketing -> Orientation marché proactive	0.145	***				
H6.a & b.	Marketing de co-crédation de valeur			0.149	*	0.144	*
	Influence de la fonction marketing			0.137	*	0.109	Ns
	Orientation marché réactive			0.255	***	0.182	*
Contrôle	Effectif de l'entreprise			-0.148	Ns	0.104	Ns
Contrôle	Secteur d'activité			-0.029	Ns	-0.261	Ns

*** $p \leq 0.01$
** $p < 0.05$
* $p < 0.1$

SECTION 2.

ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE, DISCUSSION & PERSPECTIVES

Grâce à notre étude par questionnaire, nous avons conçu et validé une mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur*, formée des deux composantes *upstream* et *downstream co-creation* ; nous avons par ailleurs établi un modèle des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*, intervenant au niveau de l'entreprise. A travers l'ensemble de ces résultats, nous sommes désormais en mesure de répondre de manière plus complète à nos questions de recherche, questions afférentes à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises (QR1), au rôle de facteurs internes à l'entreprise dans cette émergence (QR2), à l'insertion de l'*upstream co-creation* au sein du *marketing de co-crédation de valeur* (QR3), et à l'influence du *marketing co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing (QR4).

A l'issue de l'ensemble de ces analyses, nous résumons les principaux enseignements de notre étude par questionnaire, puis discutons nos résultats en regard de la littérature ; enfin nous clôturons notre étude en analysant les limites de celle-ci, et en envisageant de futures voies de recherche.

2.1 Principaux enseignements de l'étude

2.1.1 Emergence du *marketing de co-crédation de valeur* tel que nous l'avons conceptualisé

Notre étude par questionnaire confirme l'émergence effective et large du *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises - même si les niveaux moyens à moyen-haut observés pour les différents indicateurs qui capturent le construit nous font déduire que cette nouvelle façon de penser et pratiquer le marketing n'est pas encore prédominante.

Les résultats de notre recherche nous mènent par ailleurs à conclure que ce *marketing de co-crédation de valeur* est en phase avec la conceptualisation que nous avons proposée à l'issue de l'étude exploratoire (Chapitre III. 2.4) : un marketing fondé sur les deux composantes distinctes *upstream* et *downstream co-creation*, et reposant sur des relations équitables entre entreprises

et consommateurs. Notre conceptualisation est en effet étayée à de multiples reprises par les résultats de l'étude par questionnaire, que ce soit à travers la validation de la mesure standardisée (Chapitre VI.), ou par le test des hypothèses mené dans le présent chapitre :

- a) La validation d'une modélisation *formative* pour le construit *marketing de co-création de valeur* indique que les deux composantes qui le forment, *upstream* et *downstream co-creation*, sont hétérogènes (Chapitre VI. 3.5) ; cette hétérogénéité est confirmée à travers le test des hypothèses, puisque chaque composante *upstream* et *downstream co-creation* est en partie influencée par des antécédents distincts, et favorise des variables de conséquence différentes.
- b) Si les composantes *upstream* et *downstream co-creation* sont hétérogènes, elles sont intimement reliées, de telle sorte qu'il est pertinent de les associer au sein du construit *marketing de co-création de valeur* : l'observation de la force des chemins reliant ces trois construits, ainsi que l'analyse par groupe de répondants que nous avons menée dans le Chapitre VI (3.5 et annexe 43), nous indiquent en effet combien *upstream* et *downstream co-creation* sont liées l'une à l'autre.
- c) Les fortes corrélations entre les trois dimensions qui forment *upstream co-creation* (*partage de connaissances, équité, influence*) nous confirment que cette forme de co-création ne repose pas uniquement sur la captation des idées du marché, reflétée par la dimension *partage de connaissances* : elle implique également, comme nous l'avions pronostiqué lors de notre conceptualisation, des relations d'influence réciproque et bénéficiant aux deux parties, illustrées par les dimensions *influence* et *équité*.

2.1.2 L'orientation marché proactive : l'antécédent majeur du marketing de co-création de valeur

L'antécédent le plus puissant, et de loin, du *marketing de co-création de valeur* intervient dans le registre de l'*orientation marché* : l'*orientation marché proactive*. Cette orientation présente en effet un coefficient de chemin particulièrement élevé vers le *marketing de co-création de valeur* (coefficient de chemin depuis *orientation proactive* de 0.443, $p \leq 0.01$), et ce chemin est le seul au sein de notre modèle à présenter un *effet de taille* significatif ($f^2 > 0.15$).

L'influence de l'*orientation marché proactive* s'exerce sur les deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*, mais elle est sensiblement plus marquée vis-à-vis de la *downstream co-creation* (coefficient de 0.413, $p \leq 0.01$ vers *downstream co-creation*, vs coefficient de 0.202,

$p < 0.05$, vers *upstream co-creation*): l'*orientation proactive* présente en effet une nette influence sur les trois dimensions de *downstream co-creation*, *relation*, *singularité*, *expérience*, et tout particulièrement sur la dimension *expérience* (coefficient de 0.458, $p \leq 0.01$).

La forte relation depuis l'*orientation marché proactive* vers le *marketing de co-crédation de valeur* permet à cette variable de jouer un rôle de médiateur vis-à-vis d'autres antécédents du modèle : l'*orientation proactive* médiatise ainsi en grande partie la relation entre *adhocratie* et *marketing de co-crédation de valeur*, en absorbant 33% de la variance de cette relation ; elle exerce par ailleurs un *effet supprimeur* vis-à-vis de l'*influence* de la fonction marketing, en annulant le faible effet de l'*influence* du marketing sur le *marketing de co-crédation de valeur*.

Si l'*orientation marché proactive* est un antécédent puissant du *marketing de co-crédation de valeur*, il ne joue par ailleurs pas de rôle majeur vis-à-vis des variables de résultat : dans le modèle optimisé, l'insertion de relations directes entre *orientation marché proactive* et les variables *satisfaction* et *performance* ne permet pas de renforcer la variance expliquée.

2.1.3 L'*adhocratie* : une culture favorable au *marketing de co-crédation de valeur* mais également à l'*orientation marché*

En complément de l'*orientation marché proactive*, un second antécédent favorise, de façon plus modérée, le *marketing de co-crédation de valeur* : la culture adhocratique. Nous observons que ce profil de *culture organisationnelle* focalisé sur l'ouverture et la flexibilité, intervient principalement comme une « toile de fond » favorable, influençant positivement le *marketing de co-crédation de valeur* (coefficient de chemin 0.227, $p \leq 0.01$), mais également l'*orientation marché réactive* et *proactive* (coefficient de 0.294 vers *orientation proactive*, de 0.286 vers *orientation réactive*, $p \leq 0.01$).

2.1.4 L'*influence* de la fonction marketing : avant tout un antécédent de l'*orientation marché*

Dès lors qu'elle est placée aux côtés d'autres antécédents, l'*influence* de la fonction marketing n'exerce pas d'effet sur le *marketing de co-crédation de valeur*, et elle intervient alors avant tout comme un antécédent des deux *orientations marché* (coefficients de chemin de 0.329 vers *orientation proactive* et de 0.238 vers *orientation réactive*, $p \leq 0.01$). De façon secondaire, l'*influence* de la fonction marketing favorise à un faible niveau la *performance* (coefficient de 0.137, $p < 0.1$).

2.1.5 Le marketing de co-crédation de valeur : une influence effective sur la performance et la satisfaction

Avec des coefficients de chemin respectivement de 0.295 vers *performance* et 0.251 vers *satisfaction*, ($p \leq 0.01$), le *marketing de co-crédation de valeur* est incontestablement un facteur qui influence positivement les résultats de l'activité marketing. Cette influence reste cependant modérée, car elle permet d'expliquer de manière modeste les variables de résultat *performance* et *satisfaction* (R^2 de 0.12 pour *performance*, de 0.163 pour *satisfaction*).

L'influence modérée du *marketing de co-crédation de valeur* sur les variables de résultat s'explique par un effet complémentaire, mais non cumulatif, de ses deux composantes *upstream* et *downstream co-creation*. Il y a effet complémentaire, car l'*upstream co-creation* favorise la *performance* (coefficient de chemin de 0.285, $p \leq 0.01$), par le biais de sa dimension *équité* (coefficient 0.245, $p < 0.1$), tandis que la *downstream co-creation* influence nettement la *satisfaction* (coefficient de chemin de 0.291, $p \leq 0.01$), grâce à sa dimension *expérience* (coefficient 0.317, $p < 0.01$).

Cet effet complémentaire de chaque composante vis-à-vis des variables de résultat n'est cependant aucunement cumulatif : par un effet de médiation totale, *upstream co-creation* « capte » et rend non significatif l'effet entre *downstream co-creation* et *performance* ; de même, *downstream co-creation* capte l'effet entre *upstream co-creation* et *satisfaction*.

2.1.6 L'orientation marché réactive : une influence prédominante sur les variables de résultat

Contrairement à l'*orientation marché proactive*, l'*orientation réactive* n'exerce pas d'influence significative sur le *marketing de co-crédation de valeur*, du fait d'un effet non significatif envers la *downstream co-creation* (influence nulle sur la dimension *downstream expérience*). Tout comme l'*orientation marché proactive*, l'*orientation réactive* favorise cependant la composante *upstream co-creation* (coefficient de chemin 0.245, $p \leq 0.01$), en particulier à travers la dimension *partage de connaissances* (coefficient 0.322, $p \leq 0.01$).

Si elle ne joue pas de rôle vis-à-vis du *marketing de co-crédation de valeur*, l'*orientation marché réactive* intervient comme antécédent des variables *satisfaction* et *performance* dans le modèle optimisé où des liens ont été ajoutés depuis l'*orientation réactive* vers ces variables de résultat (coefficient de chemin depuis *orientation réactive* vers *satisfaction* 0.182, $p < 0.1$, et vers *performance* 0.255, $p \leq 0.01$).

Orientation marché réactive et *marketing de co-crédation de valeur* contribuent ainsi chacune positivement aux variables de résultat, permettant lorsqu'elles sont associées comme antécédents d'augmenter la variance expliquée de *satisfaction* et de *performance*. L'effet de ces variables ne s'additionne cependant pas totalement : lorsque l'*orientation réactive* est insérée comme antécédent des variables de résultat, l'effet du *marketing de co-crédation de valeur* diminue de manière nette, en particulier son influence sur la *performance* est divisée de moitié (coefficient de chemin vers *performance* passant de 0.295 à 0.149).

Loin de favoriser le *marketing de co-crédation de valeur*, l'*orientation marché réactive* apparaît plutôt comme un antécédent majeur des variables de résultat, qui prend le pas sur le *marketing de co-crédation de valeur*.

2.2. Discussion des résultats

A travers l'ensemble de ces enseignements, notre étude par questionnaire présente un certain nombre de contributions nouvelles à la littérature. Ces contributions, que nous allons discuter en détail, font avancer notre réflexion dans trois domaines distincts :

- Tout d'abord, nos résultats permettent de mieux cerner le contexte organisationnel dans lequel le *marketing de co-crédation de valeur* émerge, et ils éclairent la question de la prédominance supposée de cette *nouvelle logique dominante* au sein des entreprises.
- Ensuite, les enseignements de notre recherche enrichissent notre compréhension des caractéristiques du *marketing de co-crédation de valeur*, à travers le rôle des composantes *upstream* et *downstream co-creation* ; ils permettent également d'identifier quels ressorts permettent à cette pensée et pratique du marketing d'influencer favorablement les résultats de l'activité marketing.
- Enfin, à travers les relations entre *marketing de co-crédation de valeur*, *orientation marché réactive* et *proactive*, nos résultats nous incitent à enrichir notre appréhension de l'*orientation marché* ; ils permettent notamment de concevoir sous un angle nouveau l'*orientation marché proactive*.

2.2.1 Le marketing de co-crédation de valeur au sein du contexte organisationnel

Un rôle majeur pour les facteurs organisationnels, liés à la culture d'entreprise

Nos résultats dévoilent le rôle de variables liées à l'entreprise dans l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* : d'une part le rôle de la *culture organisationnelle* adhocratique, d'autre part le rôle de cette « *philosophie des affaires* » (Deng & Dart, 1994) qu'est l'*orientation marché*, à travers l'influence majeure de l'*orientation marché proactive*. Le rôle de telles variables n'a pas été identifié à ce jour par la littérature, car les théoriciens de la *co-crédation de valeur* ont au contraire affirmé que ce « nouveau marketing » était principalement influencé par des facteurs macro-sociaux (Vargo & Lusch, 2004 ; Prahalad & Ramaswamy, 2000) : pour ces auteurs, plutôt que d'être influencée par des facteurs propres à l'entreprise, la *co-crédation de valeur* devrait au contraire faire évoluer l'entreprise, notamment en insufflant une évolution de la *culture organisationnelle* (Ramaswamy & Chopra, 2014 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013 ; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

A travers l'influence de l'*adhocratie* et de l'*orientation marché*, cette dernière ayant été conceptualisée par certains auteurs comme une forme de culture de l'entreprise (Narver & Slater, 1990), notre recherche confirme le rôle majeur de facteurs d'ordre culturel sur la conduite de l'action marketing : ces enseignements sont en phase avec les résultats de nombreuses recherches en organisation et en marketing stratégique, qui ont établi le rôle de la *culture organisationnelle* vis-à-vis des politiques et pratiques managériales (Atuahene-Gima, 2005 ; Leonard Barton, 1992 ; Oztüran, Ozsome & Pieters, 2014 ; Slater, Mohr & Sengupta, 2014 ; West & Bogers, 2014).

Un rôle neutre pour les facteurs liés aux jeux de pouvoir au sein de l'organisation

Du côté de l'*influence* de la fonction marketing, la mise en lumière de son rôle comme antécédent de l'*orientation marché* est en phase avec la littérature (Moorman & Rust, 1999 ; Verhoef & Leeflang, 2009) – de même la littérature a identifié un effet modeste de l'*influence* du marketing sur la *performance* (Moorman & Rust, 1999), effet également observé par notre recherche.

Nos résultats sont plus surprenants lorsqu'ils établissent, qu'à travers la variable *influence* du marketing, les jeux de pouvoir entre les fonctions de l'entreprise n'exercent pas d'effet significatif vis-à-vis de ce « nouveau marketing » de *co-crédation de valeur*. Nous savons en effet que plusieurs champs de littérature, en particulier la littérature sur l'*entrepreneuriat*

institutionnel (Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002 ; Greenwood & Suddaby 2006 ; Hensman, 2003 ; Leblebici et al., 1991 ; Porac & Thomas, 1990), mais également certains écrits dans le registre des *mouvements sociaux* appliqués aux organisations (Fligstein & McAdam, 2011), mettent en exergue l'importance des rapports de pouvoir comme levier de changement dans l'entreprise - les acteurs et groupes sociaux les plus puissants étant généralement les plus réticents au changement. Au contraire de cette vision, notre recherche conclut à une forme de neutralité du marketing en tant que fonction de l'organisation vis-à-vis du *marketing de co-création de valeur*, ceci même lorsque la fonction marketing est puissante.

L'étude qualitative exploratoire identifiait le rôle majeur des dirigeants marketing dans l'orientation de la pensée et des pratiques de l'équipe marketing, tout en dessinant un possible effet des jeux de pouvoir entre les départements de l'organisation : les résultats de l'étude par questionnaire nous suggèrent que, s'il y a peut-être un effet des jeux de pouvoir, ceux-ci ne s'exercent sans doute pas au niveau des départements de l'entreprise¹¹.

Une « nouvelle logique » non dominante, qui ne constitue pas encore un bouleversement

Puisque des facteurs spécifiques à chaque entreprise, notamment d'ordre culturel, jouent un rôle déterminant dans la pensée et la pratique des managers, alors la pluralité des optiques du marketing devient envisageable. Contrairement à ce que proclament certains théoriciens, pour qui la *nouvelle logique dominante* (Vargo & Lusch, 2004) est appelée à balayer les anciennes optiques du marketing, l'*orientation service* devant remplacer l'*orientation marché* des entreprises (Lusch & Vargo, 2006), notre étude montre au contraire que le *marketing de co-création de valeur*, s'il est bien présent au sein des entreprises, n'est pas à ce jour dominant.

Alors que les défenseurs de chaque nouvelle optique (*marketing concept* dans les années 1960, *co-création de valeur* dans les années 2000...) tendent à présenter celle-ci comme incontournable, notre recherche montre au contraire qu'il n'y a pas nécessairement « une bonne façon » de penser et pratiquer le marketing, mais bien différentes options, en fonction de la culture organisationnelle et de la « philosophie du business » qu'incarne l'*orientation marché*.

L'absence de lien entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-création de valeur* nous suggère par ailleurs que ce « nouveau marketing », s'il n'est pas prédominant sur le plan numérique, ne l'est sans doute pas non plus au plan culturel : les modèles de diffusion

¹¹ L'étude par questionnaire étant focalisée sur le niveau d'analyse de la fonction marketing, elle ne nous permet pas d'identifier le rôle éventuel des jeux de pouvoir intervenant au niveau individuel entre les managers.

des pratiques managériales ont effet établi que les nouvelles méthodes, une fois atteint une forme de *légitimité sociale*, sont adoptées de manière généralisée (Tolbert & Zucker, 1983), y compris par les groupes sociaux prédominants.

Dans ce contexte où le *marketing de co-crédation de valeur* ne constitue pas à ce jour la norme des pratiques marketing, où la fonction marketing ne tend pas à résister à la « nouvelle logique » pourtant présentée par certains auteurs comme une menace potentielle, les bouleversements annoncés ne transparaissent pas dans nos résultats d'étude. La *nouvelle logique* de *co-crédation de valeur* s'est effectivement largement implantée au sein des entreprises : cependant, elle ne constitue sans doute pas la révolution qu'elle était censée représenter pour ses théoriciens des années 2000, une révolution susceptible de provoquer des *traumas psychologiques* (Prahalad & Ramaswamy, 2000), et d'entraîner une forme de résistance de la part des *marketers* (Day, 2004), parce qu'elle pourrait mettre en péril l'existence même de la fonction marketing (Firat & Dholakia, 2006).

2.2.2 Explorer les caractéristiques du *marketing de co-crédation de valeur*

Upstream et downstream co-creation : des composantes à la fois hétérogènes et compatibles

Contrairement à la « *perspective unifiée* » défendue par Ramaswamy (Ramaswamy & Ozcan, 2013), en établissant l'hétérogénéité des construits *upstream* et *downstream co-creation*, notre étude dessine une distinction nette entre ces deux formes de co-crédation, entre la collaboration des consommateurs au sein des processus de l'entreprise d'une part, et un marketing expérientiel et relationnel ancré dans la sphère de la consommation d'autre part. Notre recherche ne conclut cependant pas à une incompatibilité entre *upstream* et *downstream co-creation*, puisque nous observons au contraire des relations fortes entre les deux construits. En cela, nos résultats s'opposent à la vision de Grönroos, qui tend à exclure l'*upstream co-creation* de la *co-crédation de valeur*, qu'il conçoit comme focalisée sur la seule co-crédation *downstream* (Grönroos, 2008, 2009, 2011).

Une *upstream co-creation* équitable qui inscrit la *co-crédation de valeur* dans le sillage du *marketing concept*

L'analyse de nos données suggère que la compatibilité entre les deux composantes du *marketing de co-crédation de valeur* pourrait reposer, comme l'ont dessiné auparavant les résultats de l'étude exploratoire, sur les caractéristiques de réciprocité et d'équité de l'*upstream*

co-creation telle que nous l'avons mesurée à travers notre modèle. Au contraire d'une collaboration parfois perçue comme le moyen de capter à faible coût la créativité des consommateurs, impliquant une forme de « mise au travail » du consommateur au bénéfice de l'entreprise (Dujarier, 2014), le construit *upstream co-creation* de notre modèle, par le biais de ses dimensions *équité* et *influence*, implique en effet l'existence de relations réciproques entre l'entreprise et les consommateurs : les managers considèrent ainsi le rôle des consommateurs collaborant comme « *aussi important que le nôtre* » (indicateur *downstream équité* UP_7), et ils estiment que les consommateurs « *peuvent tirer un bénéfice maximal lorsqu'ils jouent un rôle proactif* » (indicateur *downstream influence* UP_12).

Dans cette conception de l'*upstream co-creation* où il occupe le premier rôle, le consommateur collabore aux processus de l'entreprise afin de créer plus de *valeur d'usage* pour lui-même, au même titre qu'il produit de la *valeur d'usage* dans la sphère de la consommation, à travers la *downstream co-creation*. Comme l'ont dessiné Vargo & Lusch, notre recherche confirme que l'*upstream co-creation* est compatible avec le *marketing de co-crédation de valeur*, lorsqu'elle permet de créer plus de *valeur d'usage* pour les consommateurs participant (Vargo, 2008), et qu'elle ne vise pas uniquement à exploiter la créativité du public.

Contrairement à la vision de Ramaswamy (Ramaswamy & Ozcan, 2018a.), tout en intégrant pleinement l'*upstream co-creation*, le *marketing de co-crédation de valeur* n'efface pas totalement la distinction entre le rôle du consommateur et d'employé : le concept de « *client roi* », auquel Prahalad & Ramaswamy appelaient à renoncer (Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), semble toujours présent dans la *co-crédation de valeur* mise en pratique au sein des entreprises.

Une influence positive du marketing de co-crédation de valeur sur les résultats

En concluant à une influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *performance* et la *satisfaction*, notre étude contribue à la littérature sur la *co-crédation de valeur* : nous savons en effet que l'impact de ce « nouveau marketing » en tant qu'approche globale mise en place par l'entreprise est à ce jour inconnu (Partie 1, Chapitre II. 3.6)¹². Par ailleurs, en identifiant le rôle complémentaire de l'*upstream* et de la *downstream co-creation*, la première favorisant la *performance* de l'entreprise, la seconde la *satisfaction* des consommateurs, nos résultats se distinguent, comme nous allons le voir, des résultats observés ou pronostiqués par la littérature.

¹² L'étude de Ranjan & Read (2016) permet de conclure quant à l'influence de la co-crédation de valeur en tant qu'approche globale sur la satisfaction, mais il s'agit d'une étude menée auprès de consommateurs.

Une upstream co-creation performante quand elle fait du client un véritable co-concepteur

En établissant que l'*upstream co-creation*, en tant que démarche systématique de l'entreprise, ne favorise pas de façon significative la *satisfaction*, nos résultats vont en effet à l'encontre des enseignements de recherches précédentes : fondées sur l'étude de projets précis de collaboration entreprise-consommateurs, ces recherches concluent à une influence positive de l'*upstream co-creation* en terme de valeur perçue et de pertinence pour les consommateurs, (Hémmonet-Goujot, Fabbri & Manceau, 2016 ; Poetz & Schreier, 2012 ; Schreier, Fuchs & Dahl, 2012), ce qui implique in fine une plus grande *satisfaction*. Le discours des managers de l'étude exploratoire, qui considèrent que l'apport créatif des consommateurs n'est pas plus pertinent pour le marché que celui des managers, peut nous aider à mieux appréhender les ressorts de cette influence moindre de l'*upstream co-creation* sur la *satisfaction*.

Plus qu'un levier de *satisfaction* pour le consommateur final, l'*upstream co-creation* constituerait ainsi avant tout une approche marketing performante, comme l'ont pronostiqué des auteurs appelant les entreprises à gagner en créativité et réactivité par le recueil de nouvelles idées auprès de parties prenantes extérieures (Chesbrough, 2003 ; Howe, 2008). Cependant, contrairement à ce qu'avaient prévu ces auteurs, dans notre étude ce n'est pas la captation des idées du marché, reflétée par la dimension *partage de connaissances*, qui permet à l'*upstream co-creation* d'être source de *performance* : seule la dimension *équité* permet à l'*upstream co-creation* de favoriser la *performance*.

A travers la dimension *équité*, qui reconnaît aux consommateurs un rôle égal à celui des managers au sein de la collaboration, l'*upstream co-creation* favorise la *performance* parce qu'elle place véritablement les consommateurs sur un pied d'égalité avec les managers de l'entreprise, tels de véritables co-concepteurs des offres. Ces enseignements sont en phase avec les préceptes de l'*user innovation*, théorisée par Von Hippel (1994, 2005) : parce qu'il est difficile de transférer la connaissance du marché, selon Von Hippel les entreprises gagneront à abandonner le recueil de *need information* ; au contraire, elles devront se focaliser sur la *solution information*, en faisant des consommateurs les instigateurs de la conception de l'offre.

La downstream co-creation source de satisfaction via l'emphase sur la valeur expérientielle de la consommation

Concernant la *downstream co-crédation*, l'effet non significatif sur la *performance* que nous observons dans notre étude n'a pas été pronostiqué par la littérature, car, comme nous l'avons vu, la plupart des auteurs s'accordent, le plus souvent en l'absence de recherches empiriques, à

prévoir un effet positif global de celle-ci pour les entreprises (Chapitre II, 3.6). L'absence de relation entre *downstream co-creation* et *performance* de l'entreprise ne paraît cependant pas surprenante à la lecture des écrits inscrits dans la perspective expérientielle et post-moderne du marketing, écrits dont nous savons qu'ils ont préfiguré à de nombreux égards la *downstream co-creation* (Arnould & Price, 1993 ; Firat & Venkatesh, 1993 ; Hirschman & Holbrook, 1982 ; Carù & Cova, 2003) : l'ensemble de ces écrits vise à mettre en lumière tout un pan de la consommation qui paraissait auparavant dans l'« angle mort » du marketing, mais ils ne cherchent aucunement à renforcer la *performance* des entreprises. Selon cette perspective, les managers doivent reconnaître enfin le rôle actif du consommateur, sans attendre en contrepartie un supplément de *performance*.

Si la conscience aigüe des expériences et usages propres à chaque consommateur reflétée par la *downstream co-creation* ne favorise pas une *performance* accrue, elle semble néanmoins permettre une meilleure *satisfaction* : notre recherche conclut en effet à l'influence de la *downstream co-creation* sur la *satisfaction*, une influence qui s'exerce par le seul biais de la dimension *expérience* - à travers laquelle les managers reconnaissent que les consommateurs peuvent « améliorer leur expérience en créant de nouvelles façon d'utiliser nos produits et services » (indicateur DOWN_7).

Afin de comprendre le rôle majeur de la dimension *downstream co-creation expérience* envers la *satisfaction*, nous suggérons que la reconnaissance d'un rôle actif des consommateurs dans la sphère de la consommation pourrait inciter les *marketers* à mettre en marché des offres plus pertinentes, par exemple qui intègrent dès leur conception une large diversité d'usages possibles. Cette emphase particulière sur la dimension expérientielle de la consommation serait par ailleurs susceptible d'inciter les managers à centrer leur communication sur le rôle du consommateur dans l'usage des produits et services, un type de discours de marque dont nous savons qu'il renforce la perception des bénéfices perçus (Leroi-Werelds et al., 2017).

L'agentivité du consommateur, levier de performance et de satisfaction

A travers le rôle majeur de l'*upstream co-creation équité* sur la *performance*, ainsi que de la *downstream co-creation expérience* sur la *satisfaction*, nous observons que le *marketing de co-création de valeur* influence positivement les résultats de l'activité marketing lorsqu'il met véritablement au premier plan l'action du consommateur – soit comme co-concepteur des offres qu'il utilise, soit comme producteur de ses propres expériences de consommation.

Ce rôle de l'*agentivité* accordée au consommateur sur les variables de résultat fait écho aux écrits précurseurs de la *co-crédation de valeur* : ces écrits incitaient les managers soucieux d'une performance accrue à donner le premier rôle au consommateur dans le processus d'innovation (Von Hippel, 1994), et à considérer le marketing comme un processus co-dirigé par les consommateurs depuis la conception des offres jusqu'à la consommation (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1998 ; Sheth, Sisodia & Sharma, 2000).

Un marketing de co-crédation de valeur qui ne fonde pas son efficacité sur l'interaction

Au contraire de l'*agentivité* du consommateur, la facette interactionnelle du *marketing de co-crédation de valeur*, une facette pourtant centrale pour certains auteurs tels Ramaswamy ou Grönroos, se retrouve placée au second plan dans les résultats de notre étude.

L'idée d'*interaction* est tout particulièrement reflétée par la dimension *downstream co-creation relation*, une dimension par laquelle les managers cherchent « à tout mettre en œuvre afin que nos clients puissent pleinement interagir avec nous » (indicateur DOWN_8) : nous constatons cependant que cette dimension *relation* n'exerce pas un effet suffisant pour permettre au construit *downstream co-creation* au global de favoriser significativement la *performance*. Du côté de l'*upstream co-creation*, c'est la dimension *partage de connaissances*, une dimension à travers laquelle les *marketers* offrent à leurs clients « le cadre adéquat afin qu'ils puissent proposer des suggestions et idées » (indicateur UP_4), qui illustre de la manière la plus nette l'idée d'*interaction*. L'influence non significative de la dimension *partage de connaissances* sur les variables de résultat confirme comment l'*interaction*, lorsqu'elle n'est pas mise au service d'un rôle proactif du consommateur, mais vise simplement à transférer l'information du marché vers l'entreprise, ne parvient pas à générer plus de *performance* et de *satisfaction*.

En concluant à un rôle non significatif des facettes liées à l'*interaction*, notre analyse va à l'encontre de la vision de Ramaswamy, qui incite les managers à faire de leur marque une *plateforme d'engagement*, et à multiplier les *interactions* de toute sorte avec les consommateurs afin d'augmenter la valeur perçue et la différenciation (Ramaswamy, 2008 ; Ramaswamy & Ozcan, 2013). Le décalage entre nos résultats et la vision de Ramaswamy peut s'expliquer à la lumière des arguments de Grönroos, un autre auteur qui met l'accent sur la facette *interaction*: pour cet auteur, si l'*interaction* est souhaitable, elle doit toujours veiller à s'insérer de manière pertinente dans l'expérience du consommateur ; dans le cas contraire, l'*interaction* provoquée par l'entreprise n'apporte aucune valeur ajoutée pour le consommateur, et elle peut mener à une *co-destruction de valeur* (Grönroos, 2011). Une *co-destruction de valeur* qui est

d'ailleurs suggérée par quelques cas que nous avons évoqués précédemment, des cas dans lesquels l'*interaction* de l'entreprise avec le public a engendré des formes visibles de contestation, tel l'évènement participatif pour l'anniversaire d'Alfa Roméo (Cova, Pace & Skalen, 2015), ou la plateforme de crowdsourcing qui fut envahie de messages dénonçant l'exploitation des consommateurs par les marques (Gatzweiler, Blazevic & Piller, 2017).

2.2.3 Mieux connaître l'*orientation marché* face au *marketing de co-crédation de valeur*

L'*orientation marché proactive* : une orientation dépourvue d'influence significative sur la performance et la satisfaction

L'*orientation marché proactive* apparaît sans conteste comme l'antécédent le plus puissant du *marketing de co-crédation de valeur* au sein de notre modèle, et ce rôle favorable est cohérent avec la littérature : foncièrement focalisé sur l'anticipation et l'innovation, ce type d'*orientation marché* incite les entreprises à détecter les besoins non exprimés, et favorise particulièrement l'adoption de nouvelles méthodes marketing (Slater & Narver, 1998 ; Narver, Slater & MacLachlan, 2004). En corollaire de ce rôle majeur comme antécédent du *marketing de co-crédation de valeur*, l'*orientation marché proactive* n'exerce pas d'influence significative sur les variables de résultat du modèle, que ce soit par un effet direct ou indirect.

L'absence d'influence de l'*orientation marché proactive* envers les variables de résultat est en contradiction avec les quelques études recensées en ce domaine, qui ont identifié un effet de l'*orientation marché proactive* supérieur ou égal à celui de l'*orientation marché réactive* sur les résultats, avec une complémentarité entre les deux orientations (Blocker, Flint & Slater, 2011 ; Lamore, Berkowitz & Farrington, 2013). Nous suggérons que le contexte de ces recherches, principalement d'activité B to B, pourrait expliquer ces résultats différents : un professionnel est sans doute susceptible d'évaluer de manière favorable la capacité de son fournisseur à anticiper les nouvelles tendances ; au contraire, dans un contexte B to C comme celui de notre étude, la capacité d'une marque à détecter des besoins émergents et à les transformer en offres ne constitue peut-être pas un atout majeur auprès du consommateur – au même titre qu'une innovation radicale n'est pas aisément adoptée par la plupart des consommateurs (Le Nagard-Assayag, Manceau & Morin-Delerm, 2015). Ainsi, l'*orientation marché proactive* ne serait pas toujours source de meilleure performance, un effet qui avait été anticipé dès 1998 par ses concepteurs, qui insistaient sur la pertinence de l'*orientation proactive* dans le contexte de marché turbulents et à fort degré d'innovation (Slater & Narver, 1998).

Une conception élargie de l'orientation marché proactive

En analysant les résultats au niveau des composantes *upstream* et *downstream co-creation*, nous observons que l'*orientation marché proactive*, si elle favorise les deux composantes, opère un effet plus fort envers la co-création *downstream*. Cette relation peut sembler surprenante si l'on songe que l'*orientation marché proactive* a été initialement conceptualisée comme une orientation qui entraîne une focalisation sur l'activité située en amont du marché, visant à collecter les informations relatives aux besoins non exprimés, et impliquant notamment le recours à l'*user innovation* (Slater & Narver, 1995, 1998).

L'influence particulièrement élevée de l'*orientation marché proactive* envers la *downstream co-creation*, en particulier envers la dimension *expérience*, se comprend cependant aisément si l'on considère que le recueil des besoins latents ne repose pas nécessairement sur des processus d'étude de marché classiques : ainsi, dès 1998, Slater & Narver suggéraient que l'observation des consommateurs dans leur contexte d'usage constituerait un levier permettant d'acquérir la compréhension plus large de la consommation propre à l'*orientation marché proactive*. Ce rôle de l'expérience consommateur comme source d'inspiration des managers a été par ailleurs suggérée par certains répondants de l'étude exploratoire, pour qui l'immersion dans un dialogue profond avec les consommateurs en situation de consommation constituait un levier de compréhension fine du marché.

Par ces liens tant avec l'*upstream* et la *downstream co-creation*, notre recherche nous mène à une conception élargie de l'*orientation marché proactive*. Les résultats de notre étude nous incitent à concevoir l'*orientation proactive* comme une orientation qui accorde un rôle véritablement actif aux consommateurs, que ce soit dans la conception des offres ou dans la sphère de la consommation. Le fil rouge de cette conception élargie amont-aval de l'*orientation marché proactive* repose sur la dimension d'anticipation, la proactivité s'appliquant non seulement aux managers, mais également aux consommateurs amenés à jouer un rôle majeur.

Une conception inchangée de l'orientation marché réactive

De par son effet non significatif sur la *downstream co-creation*, de par son influence nette sur l'*upstream co-creation*, en particulier sur la dimension *partage de connaissances* qui vise à transférer l'information depuis le marché vers l'entreprise, l'*orientation marché réactive* apparaît clairement comme une orientation focalisée sur les processus de l'organisation, en amont de la consommation : en cela, l'*orientation réactive* nous paraît en phase avec sa conception originelle, celle d'une orientation de l'entreprise vers la génération d'informations

concernant les besoins du marché (Kohli & Jaworski, 1990 ; Narver & Slater, 1990). Comme pour certains managers de l'étude exploratoire, ancrés dans l'*optique marketing* conventionnelle, mais qui pratiquent occasionnellement l'*upstream co-creation*, la collaboration des consommateurs au processus d'innovation n'est pas incompatible avec l'*orientation marché réactive* - sans doute parce qu'elle constitue un autre moyen de recueillir l'information sur les besoins existants.

L'orientation marché réactive : une orientation distincte du marketing de co-crédation de valeur

La relation non significative entre *orientation marché réactive* et *marketing de co-crédation de valeur* peut sembler en contradiction avec le discours de Vargo & Lusch : affirmant que leur Service Dominant Logic est « centrée sur le consommateur » (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), inscrivant dans leur proposition fondamentale n°8 que celle-ci est « de façon inhérente orientée client », ces auteurs proclamèrent dès 2004 que leur cadre théorique était « market driven », autrement dit qu'il relevait de l'*orientation marché réactive* - le terme *market driving* étant également utilisé pour désigner l'*orientation marché réactive* (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000).

Ainsi, le *marketing de co-crédation de valeur* ne constituerait pas une évolution contemporaine de l'*orientation marché réactive*, et ceci parce qu'il n'y a pas de relation significative sur le plan statistique entre l'*orientation réactive* et la *downstream co-creation*, qui est pourtant au cœur du concept de *co-crédation de valeur*. Parce qu'il alloue un majeur au consommateur, parce qu'il cherche à favoriser un équilibre entre les bénéfices de l'entreprise et ceux des consommateurs, le *marketing de co-crédation de valeur*, tel que nous l'avons mesuré dans notre étude, s'inscrit, au même titre que l'*orientation marché*, dans l'héritage du *marketing concept*, qui exige de prendre en compte l'intérêt du consommateur et non plus le seul intérêt de l'entreprise. Si le *marketing de co-crédation de valeur* nous semble ainsi pouvoir être qualifié de *customer centric*, un terme dont nous savons qu'il n'a jamais été défini précisément, il n'est en aucun cas *market driven* : par sa dimension *downstream*, le *marketing de co-crédation de valeur* constitue un concept nettement distinct de l'*orientation marché réactive*.

L'orientation marché réactive : un marketing performant

Au niveau des variables de résultats, non seulement notre recherche confirme l'importance de l'*orientation marché réactive* comme antécédent de la *performance* et la *satisfaction*, un effet qui a été identifié de longue date par la littérature (Ellis, 2006 ; Kirca, Jayachandran & Bearden,

2005), mais elle conclut à la supériorité en ce domaine de l'*orientation marché réactive* par rapport au *marketing de co-crédation de valeur* : une supériorité en particulier vis-à-vis de la variable *performance*.

A l'encontre de la vision des théoriciens de la *nouvelle logique dominante*, qui sans aucune étude empirique proclamaient la supériorité du *marketing de co-crédation de valeur*, nous observons que l'« ancien marketing », fondé sur l'*orientation marché réactive* des années 1990, reste plus performant au sein de notre échantillon. Une *performance* qui fait écho au discours des managers de l'étude exploratoire ancrés dans l'*optique marketing*, des managers dont l'action semblait principalement dirigée par ce même souci de *performance*.

Par ailleurs, la performance de l'*orientation marché réactive* peut sembler surprenante si l'on tient compte des nombreux écrits qui, depuis les années 1980, appellent les managers à faire évoluer leur approche : écrits dans le registre de la *co-crédation de valeur*, mais également écrits issus des nombreuses « *panacées du marketing* » telles que les nomment Badot & Cova, des méthodes nouvelles qui se sont présentées au fil des décennies comme autant de nouvelles fondations du marketing - *marketing one to one*, *marketing relationnel*, *data base marketing*... (Badot & Cova, 2008). Si l'on adopte la perspective des entreprises, les « *maux* » dont serait affecté ce marketing conventionnel orienté marché (Brown, 1995) ne paraissent cependant pas évidents à l'issue de notre recherche.

Plusieurs pistes d'explication se dessinent afin de comprendre les ressorts de cette *performance* du marketing orienté marché dans notre étude. Tout d'abord, nous remarquons que notre recherche mesure une *performance* de marché et financière sur une courte échéance (une année). Au regard de ces critères strictement quantitatifs et orientés court terme, il est aisé de concevoir qu'une approche du marketing peu risquée, fondée principalement sur la satisfaction des besoins exprimés, telle l'*orientation marché réactive*, soit plus profitable qu'une approche qui donne le premier rôle à une partie prenante extérieure à l'entreprise, comme le propose le *marketing de co-crédation de valeur*.

Par ailleurs, nous avons vu que, tout en étant caractérisé par l'emphase sur une perspective *outside-in* (Day, 1994), le marketing de l'*orientation marché* voit sa performance renforcée par le déploiement d'un certain nombre de processus internes à l'entreprise (Chapitre I, 2.2) : selon une conception duale du *marketing concept* (Borch, 1957, Bartels, 1965), conception confirmée par les résultats de l'étude exploratoire, le recueil des besoins consommateurs s'accompagne en effet de processus permettant d'organiser l'action marketing en fonction des intérêts de

l'entreprise et de construire des actifs au bénéfice de celle-ci. Dans la pratique marketing usuelle, le marketing basé sur l'écoute du marché s'associe effectivement à un « *marketing d'offre* » et à un « *marketing stratégique* » intégrant les enjeux propres à l'entreprise (Chevalier & Dubois, 2009) : pour ce qui concerne le *marketing de co-crédation de valeur*, nous n'avons pas d'évidence qu'il en soit de même. Au contraire, certains auteurs ont de longue date alerté sur les limites la *co-crédation de valeur*, susceptible d'induire une exclusive focalisation sur le consommateur au détriment des processus internes à l'entreprise (Wilkie & Moore, 2006).

Complémentarité entre orientation marché réactive et marketing de co-crédation de valeur

Si elle apparaît comme l'orientation qui joue ici le premier rôle en termes de *performance* de marché et financière à court terme, l'*orientation marché réactive* gagne cependant à être associée avec le *marketing de co-crédation de valeur* : c'est l'alliance des deux approches marketing qui permet de mieux expliquer les variables de résultat du modèle. *Co-crédation de valeur* et *orientation marché réactive* constituent deux optiques distinctes du marketing inscrites dans la lignée du *marketing concept*, mais plutôt qu'être en concurrence, elles semblent présenter ici une forme de complémentarité. En cela, nos résultats vont à l'encontre du discours opposant « ancienne optique du marketing » et *nouvelle logique dominante*, incitant les *marketers* à opérer un « *changement fondamental dans la vision du monde* » (Vargo & Lusch, 2004). Plutôt qu'un nouveau cadre du marketing qui viendrait balayer les approches préexistantes, le *marketing de co-crédation de valeur* constitue plutôt une optique marketing qui pourrait se conjuguer avec le marketing orienté marché, afin d'accroître la *performance* et la *satisfaction* tout en intégrant une réelle *agentivité* les consommateurs.

2.3. Limites & perspectives de recherche

Au-delà de ces enseignements, notre recherche présente à ce jour un certain nombre de limites, tant sur le plan conceptuel que méthodologique. Après avoir discuté de ces limites, nous envisagerons ensuite les nouvelles voies de recherche propres à compléter et approfondir les résultats de nos travaux.

2.3.1 Limites de l'étude

Limites liées au design de la recherche

Malgré des résultats positifs au test de Harman, notre design de notre recherche fondé sur un seul questionnaire ne nous permet pas d'être totalement prémunis envers un *biais de mesure commune* : s'il est largement pratiqué par de nombreuses recherches, le contrôle a posteriori via des tests statistiques ne constitue selon certains auteurs pas un critère suffisant pour conclure avec certitude à l'absence de *biais de mesure commune* (Podsakoff et al., 2003).

Par ailleurs, si notre recherche a permis de mettre en évidence un effet significatif du modèle testé envers les variables *performance* et *satisfaction*, ces enseignements concernent principalement la *performance* et la *satisfaction* telles qu'elles sont déclarées par les répondants : nous n'avons pas à ce jour l'évidence d'une corrélation de ces résultats déclarés avec les résultats réels de l'entreprise – ce qui constitue à notre sens une limite majeure de notre recherche.

Limites liées à l'échantillon

Avec 120 questionnaires complets pour la collecte 2, nous disposons d'une taille d'échantillon suffisante pour nous permettre de mener la plupart des analyses que nous souhaitons mettre en place. Par ailleurs, notre échantillon ne présente pas de biais majeur sur le plan du secteur d'activité et de la taille d'entreprise, l'ensemble des secteurs d'activité et des tailles entreprises étant représentés, puis contrôlés via l'adjonction de variables de contrôle dans le modèle.

L'échantillon de notre étude est cependant la source de certaines limites non négligeables. Le taux de réponses complètes assez modeste nous suggère notamment que l'échantillon des participants est composé de managers particulièrement impliqués, ce qui a été confirmé par des messages envoyés spontanément par quelques répondants, exposant de manière détaillée leur point de vue sur le sujet de l'enquête, ou bien demandant à recevoir les résultats de l'étude.

La principale limite liée à notre échantillon concerne l'impossibilité de mener des analyses multi-groupes par le biais de statistiques inférentielles, du fait d'un nombre de répondants insuffisant : en particulier, nous n'avons pas réussi à mener avec succès un test d'inférence visant à évaluer des différences significatives entre les quatre quartiles respectivement pour *upstream* et pour *downstream co-creation*, ainsi que pour *marketing de création de valeur* et *orientation marché réactive* : chaque groupe étant composé de 30 répondants, nous n'avons pu obtenir d'effet significatif à travers les équations structurelles.

Limites inhérentes au modèle conceptuel

Focalisé sur le construit *marketing de co-crédation de valeur*, notre modèle assume le parti pris d'expliquer principalement ce construit, et ce résultat est atteint avec un niveau assez satisfaisant de variance expliquée ($R^2 = 0.377$) – même si ce niveau peut sans doute être amélioré. Du fait de ces choix, les variables de résultat *satisfaction* et *performance* présentent des niveaux de variance expliquée nettement plus modérés ($R^2 = 0.163$ pour *satisfaction* et 0.120 pour *performance* dans le modèle principal issu des hypothèses) : ces résultats ne nous permettent pas d'estimer que notre recherche propose un véritable modèle explicatif de ces variables. En particulier, si la mise en lumière d'une performance supérieure pour le marketing de l'*orientation marché réactive* nous paraît constituer un premier résultat intéressant, c'est un résultat qui devra être étayé plus fermement et expliqué à travers de nouvelles recherches.

2.3.2 Voies de recherche futures

A l'issue de notre étude se dessinent des voies nouvelles de recherche. Ces voies de recherche permettraient d'une part de renforcer notre compréhension du phénomène de *marketing de co-crédation de valeur* ainsi que de ses causes, et d'autre part de mieux cerner et expliquer l'influence de ce « nouveau marketing » sur les résultats de l'activité marketing.

Approfondir les relations *upstream* / *downstream co-creation* / *orientation marché* via une analyse multi groupes

En menant de nouvelles collectes de données auprès de bases de données plus larges de managers, il est possible d'accroître sensiblement la taille de l'échantillon. Avec une taille d'échantillon située entre 220 et 240 répondants, une future recherche pourrait obtenir des résultats significatifs lors d'analyses inférentielles multi-groupes via la *méthode des moindres carrés partiels*. Ce type d'analyse multi-groupe est potentiellement riche en enseignements, car il permettrait de cerner de manière plus fine les relations croisées entre *upstream* et *downstream co-creation* vis-à-vis des variables de résultat, par exemple de mieux comprendre quelles sont les implications en termes de *performance* et de *satisfaction* d'un marketing haut dans l'une des composantes et bas dans l'autre, ou encore d'un marketing particulièrement haut dans les deux composantes. Dans certaines configurations particulières, l'existence d'effets nouveaux seraient susceptibles d'apparaître - quadratiques, interaction... - des effets que nous n'avons pas décelés en menant des analyses sur l'échantillon actuel. De façon similaire, afin d'affiner

la compréhension des synergies entre *marketing de co-crédation de valeur* et *orientation marché réactive*, il serait judicieux de comparer différents groupes d'entreprises, selon leur degré dans l'une ou l'autre de ces variables : ici encore, ces analyses seront rendues possibles par un échantillon plus large de managers.

Approfondir le rôle de la culture organisationnelle via l'insertion de nouvelles variables

A partir de nos résultats identifiant une influence nette de la culture adhocratique, il semblerait pertinent d'explorer plus avant la sphère de la *culture organisationnelle*. De nouvelles recherches pourraient en particulier investiguer l'influence des autres *traits de culture* du *competing value framework* (Cameron & Freeman, 1991 ; Deshpandé, Farley & Webster, 1993 ; Quinn and Rohrbaugh 1983) - *marché, clan, hiérarchie*.

Mettre en relation le marketing de co-crédation de valeur avec la capacité d'absorption

Afin de poursuivre l'étude des relations entre la *co-crédation de valeur* et des cadres théoriques majeurs en marketing stratégique, nous suggérons d'investiguer notamment l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *capacité d'absorption* (Cohen & Levinthal, 1990), en particulier sur la *capacité d'absorption réalisée* (Zahra & George, 2002) : parce qu'elle reflète la capacité de l'entreprise à transformer la connaissance et à l'exploiter dans son activité opérationnelle, la *capacité d'absorption réalisée* est susceptible de constituer une conséquence du *marketing de co-crédation de valeur*. En étudiant les relations entre *marketing de co-crédation de valeur* et *capacité d'absorption*, ces nouvelles recherches permettraient de pallier un manque dans la littérature sur la *capacité d'absorption* : si l'effet de celle-ci sur la *performance* est connu, ses antécédents sont encore mal explorés, en particulier pour ce qui est des antécédents organisationnels (Jansen, van den Bosch, Volberda, 2005 ; West & Bogers, 2014).

Approfondir le rôle des jeux de pouvoir organisationnels vis-à-vis de l'émergence de la co-crédation de valeur

Parce qu'il est en décalage à la fois avec les résultats de l'étude exploratoire et avec certains écrits traitant du changement organisationnel, notamment dans le registre de l'*entrepreneuriat institutionnel*, l'effet non significatif de l'*influence* de la fonction marketing sur l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* nous interroge. Les relations entre la *nouvelle logique* du marketing et le thème du pouvoir pourrait être traitées par de nouvelles recherches, investiguant le rôle des rapports de pouvoir non pas au niveau des départements de l'entreprise,

comme nous l'avons fait dans notre étude, mais au niveau des individus, et en particulier des dirigeants du service marketing : ces nouvelles recherches pourraient se fonder notamment sur des écrits qui ont identifié le rôle clef du pouvoir détenu par les *top managers* dans le changement organisationnel (Denis, Langley & Cazale, 1996 ; Greve & Mitsuhashi, 2007 ; Hickson et al. 1986 ; Hambrick and Finkelstein 1987 ; Hayward and Hambrick, 1997).

Etayer les résultats concernant la *performance* via un design de recherche différent

Afin d'éviter le *biais de mesure commune*, et ainsi de conforter les enseignements de la présente étude concernant en particulier les variables de résultat, des recherches futures pourraient, à travers leur design, dissocier la collecte relative aux variables explicatives de la collecte relative aux variables de résultat. Comme cela se pratique de manière usuelle, il est envisageable notamment d'administrer des questionnaires distincts à des moments différents (Podsakoff et al., 2003), par exemple en sollicitant les répondants pour un premier questionnaire focalisé sur les variables explicatives du *marketing de co-crédation de valeur*, puis en administrant de manière différée un questionnaire relatif uniquement aux variables de résultat.

Par ailleurs, afin de disposer de données réelles concernant l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *performance*, ces futures recherches pourront recueillir, par le biais de bases de données financières, les informations relatives à la *performance* des entreprises dans lesquelles travaillent les répondants du questionnaire.

Enrichir la compréhension des conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* : insertion de nouvelles variables de résultat

L'insertion de nouvelles mesures relatives aux résultats de l'activité marketing permettrait de comprendre plus finement les conséquences du *marketing de co-crédation de valeur* pour l'entreprise. En plus d'une mesure de *performance* à court terme, telle que nous l'avons inséré dans le modèle, il semble judicieux d'évaluer l'effet du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *performance* à moyen terme, par exemple en mesurant l'évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité sur de 3 ans. De nouvelles recherches pourraient également intégrer des mesures relatives à des critères de performance plus qualitatifs, telles l'image de marque, ou la proximité des consommateurs à la marque : en effet, ce « nouveau marketing » qui immerge l'entreprise dans un dialogue profond avec le marché est peut-être susceptible de présenter une valeur ajoutée d'ordre hédonique et relationnelle.

Explorer les ressorts de la performance du *marketing de co-crédation de valeur*

Au-delà de ces pistes de recherche propres à mieux qualifier l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing, il nous paraît nécessaire d'explorer les mécanismes expliquant cette influence. De nouvelles recherches pourront notamment chercher à conforter et expliquer notre résultat suggérant une performance supérieure de l'*orientation marché réactive* par-rapport au *marketing de co-crédation de valeur*.

En partant de la vision selon laquelle le *marketing de co-crédation de valeur* risque d'induire une focalisation excessive sur le seul consommateur au détriment des processus internes de l'organisation (Wilkie & Moore, 2006), il semble notamment pertinent d'investiguer les processus marketing déployés au sein d'entreprises ancrées dans la logique de *co-crédation de valeur* – ceci afin d'étudier comment ces processus internes relatifs à la stratégie, à la politique de marque et d'innovation, se conjuguent avec des pratiques d'interaction et de collaboration avec les consommateurs.

La question de la transformation de la connaissance marché en plans d'actions marketing nous paraît également une piste potentiellement riche d'enseignements dans le registre de la *performance*. Si le *marketing de co-crédation de valeur* est censé impliquer la fin des classiques études de marché au profit d'une immersion des managers dans la sphère de la consommation (Firat & Dholakia, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a.), à notre connaissance les théoriciens de la *nouvelle logique* du marketing n'indiquent pas comment transformer efficacement la connaissance marché en plans d'actions, ceci notamment parce qu'ils rejettent les outils d'analyse et de planification stratégique usuels issus du *marketing management* (Vargo & Lusch, 2014). De futures recherches pourraient ainsi investiguer de manière fine les méthodes mises en place au sein des entreprises en vue de transformer l'information recueillie par l'immersion des managers dans l'*upstream* et la *downstream co-creation*.

SYNTHESE DU CHAPITRE VII.

Afin de répondre aux questions que nous avons énoncées à l'issue de l'étude exploratoire, dans cet ultime chapitre de notre recherche nous établissons un modèle explicatif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*, intervenant au niveau de l'entreprise.

A partir de 120 questionnaires collectés auprès de dirigeants marketing issus de différents secteurs d'activité B to C, nous avons testé les hypothèses développées au chapitre IV grâce à des équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*. A l'issue de ces tests d'hypothèses, nous avons établi un modèle principal intervenant au niveau du *marketing de co-crédation de valeur*, complété par un modèle relatif aux composantes *upstream* et *downstream co-creation*. Grâce à l'insertion de nouvelles relations, notre modèle principal optimisé parvient à expliquer de manière satisfaisante la variable centrale *marketing de co-crédation de valeur* (R^2 0.377), et de façon significative les variables *performance* et *satisfaction* (R^2 0.204 et 0.209).

L'observation des relations au sein de nos modèles, associée à des analyses complémentaires, nous permettent de conclure aux enseignements suivants :

- au sein du *marketing de co-crédation de valeur*, les deux composantes *upstream* et *downstream co-creation* sont à la fois distinctes et compatibles, une compatibilité rendue possible par les facettes d'équité et de réciprocité de l'*upstream co-creation*
- le *marketing de co-crédation de valeur* est favorisé par des facteurs propres à l'entreprise et d'ordre culturel - *orientation marché proactive* et *adhocratie*
- a contrario, nous n'avons pas constaté d'influence significative des jeux de pouvoir de l'organisation ni de l'*orientation marché réactive* envers le *marketing de co-crédation de valeur*
- principalement influencé par les spécificités propres à chaque organisation, le *marketing de co-crédation de valeur* n'est pas encore devenu la *logique dominante* au sein des entreprises
- le *marketing de co-crédation de valeur* influence favorablement la *performance*, par le biais de sa composante *upstream*, ainsi que la *satisfaction*, grâce à sa composante *downstream*
- plutôt que par la mise en place d'*interactions*, le *marketing de co-crédation de valeur* exerce un effet positif grâce à la reconnaissance d'une réelle *agentivité* du consommateur
- l'*orientation marché réactive* a un effet supérieur à celui du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *performance* et la *satisfaction*
- les variables de résultat sont maximisées par l'association de l'*orientation marché réactive* et du *marketing de co-crédation de valeur*.

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

Rappel du contexte de la recherche

Né au 19^e siècle comme un corpus de techniques permettant aux entreprises de gérer activement leur marché, le marketing a placé le consommateur au centre de sa pensée et de sa pratique depuis l'émergence du *marketing concept* des années 1960, relayé ensuite par l'*orientation marché* dans les années 1990. Les ambivalences du marketing quant au rôle réel alloué au « client roi » dans un processus avant tout dirigé par les praticiens, ainsi que l'émergence de la figure du consommateur connecté et actif, ont suscité le besoin croissant d'un renouveau de la théorie marketing à l'orée des années 2000. Dans ce sillage, plusieurs théoriciens, Vargo & Lusch, Prahalad & Ramaswamy, Grönroos, ont proposé une re-fondation complète de la théorie marketing, à partir d'une emphase nouvelle sur l'expérience, l'interaction et la collaboration.

Selon ce nouveau cadre du marketing, aujourd'hui désigné sous le terme de *co-crédation de valeur*, le principal créateur de valeur est le consommateur, à travers les expériences, les usages, et les relations qu'il développe : dans ce marketing désormais conçu comme décentralisé, l'entreprise devient un co-crédateur de valeur, à travers les offres qu'elle met à disposition et les interactions qu'elle provoque avec les consommateurs. Appelée à supplanter les optiques du marketing prévalant dans les entreprises, la nouvelle *logique dominante* de *co-crédation de valeur* est présentée par ses concepteurs comme une révolution de la pensée et de la pratique marketing, elle est même considérée par certains comme le moyen de parvenir véritablement à la *consumer centricity* prônée depuis des décennies par les théoriciens du marketing.

L'application concrète de ce « nouveau marketing » au sein des entreprises suscite cependant des interrogations, en l'absence d'étude empirique établissant la réalité, les modalités, les ressorts, ou encore la performance de ce marketing inscrit dans la logique de *co-crédation de valeur*. Face à ces nombreuses interrogations, nous avons décidé d'étudier la « nouvelle logique » du marketing selon l'angle de l'entreprise, en investiguant le *marketing de co-crédation de valeur*, une manière singulière de concevoir et de pratiquer le marketing reflétant la théorisation de la *co-crédation de valeur*. Une investigation de la *nouvelle logique* du marketing que nous avons menée à travers deux études auprès de dirigeants marketing, une étude par interviews, ainsi qu'une étude par questionnaire fondée sur trois collectes de données.

Principaux enseignements de l'étude exploratoire par interviews

Notre étude exploratoire, fondée sur 14 entretiens en profondeur auprès de dirigeants marketing du secteur de la grande consommation, a permis de confirmer l'existence au sein de certaines entreprises d'un *marketing de co-crédation de valeur* extrêmement proche de la pensée et des pratiques préconisées par les théoriciens de la *co-crédation de valeur*, un marketing mis en place par des praticiens désireux de reconnaître le rôle actif des consommateurs, tant dans la sphère de la consommation que dans les processus marketing. Ce « nouveau marketing » est cependant loin d'avoir balayé les anciennes optiques du marketing (*optique marketing, optique du produit*) qui semblent au contraire vigoureuses au sein des autres entreprises.

Cette pluralité des optiques du marketing trouve son fondement dans l'ancrage des pratiques au sein du contexte spécifique à chaque organisation, car notre étude suggère le rôle de facteurs liés à la culture organisationnelle, à l'*orientation marché* et à l'*influence* de la fonction marketing comme antécédents de chaque optique du marketing.

Nos interviews ont permis par ailleurs d'approfondir la compréhension du *marketing de co-crédation de valeur*, et notamment de mieux cerner le rôle de l'*upstream co-creation*, pratique visant à faire collaborer activement le consommateur aux processus de l'entreprise, et qui constitue un aspect contesté de la *co-crédation de valeur*. Nous avons identifié en particulier comment l'*upstream co-creation* peut être mise en œuvre comme une composante à part entière du *marketing de co-crédation de valeur*, lorsqu'elle est pensée dans une perspective de partenariat mis en œuvre au bénéfice conjoint des consommateurs participants et de l'entreprise.

A la suite de cette étude exploratoire, nous avons été ainsi en mesure de préciser notre conceptualisation du *marketing de co-crédation de valeur*, que nous concevons comme formé des deux composantes *upstream co-creation* (collaboration du consommateur à la conception des offres) et *downstream co-creation* (conception expérientielle de la consommation et mise en place d'interactions dans la sphère du marché).

Enfin, par l'analyse croisée des enseignements de la revue de littérature et de l'étude exploratoire, nous avons précisé nos questions de recherche, focalisées sur :

- (1) L'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* au sein des entreprises
- (2) Le rôle de facteurs internes à l'entreprise dans l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* - *culture organisationnelle, orientation marché, influence* de la fonction marketing
- (3) L'insertion de l'*upstream co-creation* au sein du *marketing de co-crédation de valeur*
- (4) L'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing

Principaux enseignements de l'étude par questionnaire

A partir de ces questions de recherche, afin d'établir de façon plus ferme les relations dessinées par l'étude exploratoire, nous avons mis en place une étude par questionnaire auprès de managers marketing – une étude fondée sur trois collectes de données, ciblant des managers exerçant dans toutes les activités B to C du secteur marchand (industrie, services, distribution).

En amont de l'étude par questionnaire, nous avons été amenés à proposer et valider une mesure standardisée de *marketing de co-crédation de valeur*, en adaptant fortement, tant sur le plan des indicateurs que de la spécification du modèle de mesure, un instrument de mesure initialement conçu pour interroger une cible de consommateurs.

A partir de 120 questionnaires administrés auprès de dirigeants marketing lors de notre dernière collecte de données, nous avons établi, grâce à des équations structurelles par la méthode des *moindres carrés partiels*, un modèle explicatif des antécédents et conséquences du *marketing de co-crédation de valeur*. Ce modèle explicatif nous permet d'avancer de manière sensible dans notre compréhension du phénomène de *co-crédation de valeur* au sein des entreprises, et ainsi de traiter l'ensemble de nos questions de recherche.

En réponse à nos questions de recherche 1 et 2, relatives à l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur*, ainsi qu'aux facteurs expliquant cette émergence, notre étude confirme que le *marketing de co-crédation de valeur*, tel que nous l'avons conceptualisé avec ses deux composantes *upstream* et *downstream*, existe effectivement au sein des entreprises comme une pensée et une pratique singulières du marketing. Les facteurs propres à chaque organisation jouent un rôle majeur dans l'émergence du *marketing de co-crédation de valeur* – un rôle de facteurs organisationnels qui implique en corollaire que ce « nouveau marketing », quoique largement répandu, ne soit pas encore prédominant au sein des entreprises.

Concernant les différents antécédents organisationnels suggérés par l'étude exploratoire, notre recherche par questionnaire affirme le rôle majeur de facteurs relatifs aux caractéristiques culturelles de l'entreprise, *adhocratie* et *orientation marché proactive*. Alors que nous avions conjecturé un possible effet négatif de l'*influence* de la fonction marketing au sein de l'organisation, hypothèse suggérée par l'étude exploratoire, l'étude par questionnaire ne confirme pas l'existence de ce phénomène ; de même l'*orientation marché réactive* ne joue pas de rôle, du fait d'un effet non significatif sur la composante *downstream co-creation*.

En réponse à la question de recherche n°3, nos résultats nous permettent de mieux cerner les relations entre les deux composantes *upstream* et *downstream co-creation* : quoique

hétérogènes, influençant l'une la *performance*, l'autre la *satisfaction*, ces composantes sont en même temps intimement reliées au sein du *marketing de co-crédation de valeur*, car fondées toutes les deux sur la recherche d'un bénéfice conjoint pour les consommateurs et l'entreprise, dans la perspective de relations équitables. Dépassant le rôle de simples *interactions* créées par l'entreprise, les deux composantes *upstream* et *downstream* influencent favorablement les résultats de l'activité marketing lorsqu'elles allouent une réelle *agentivité* au consommateur, en reconnaissant ce dernier comme le véritable co-concepteur des offres et le créateur de ses propres expériences de consommation.

En complément de ces analyses, et en réponse à la question n°4 relative aux effets du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'activité marketing, notre recherche conclut à une influence significative de la « nouvelle logique » du marketing tant sur la *performance* que sur la *satisfaction*. Cet effet significatif est cependant tendanciellement inférieur à celui de l'*orientation marché réactive*, qui apparaît dans notre étude comme l'antécédent le plus puissant des variables de résultat. Loin d'avoir balayé l'*orientation marché réactive*, le *marketing de co-crédation de valeur* serait au contraire susceptible de s'allier à celle-ci afin de maximiser la *satisfaction* des consommateurs et la *performance* de l'entreprise.

La lecture des deux tableaux ci-après permet de visualiser les principaux résultats respectivement de l'étude exploratoire et de l'étude par questionnaire.

Tableau 124.
Principaux résultats de l'étude exploratoire : trois optiques distinctes du marketing

	<i>PLURALITE DES OPTIQUES</i>		
	<i>OPTIQUE DU PRODUIT</i>	<i>OPTIQUE MARKETING</i>	<i>CO-CREATION DE VALEUR</i>
ORIENTATION PRIVILEGIEE PAR LES MANAGERS	Entreprise	Marché & Entreprise	Marché
ROLE DU CONSOMMATEUR DANS L'ACTION MARKETING	Absent	Omniprésent & Passif	Omniprésent & Actif
FINALITE DECLAREE DE L'ACTION MARKETING	Crédation d'un produit unique	Performance directement mesurable	Performance & rééquilibrage des relations au marché
PRATIQUES D'UPSTREAM & DOWNSTREAM CO-CREATION	Exclues	Upstream co-crédation occasionnelle <i>outsourcing de créativité ou relai d'opinion</i>	Downstream & upstream co-crédation <i>upstream co-crédation moyen de connaissance marché et de co-construction</i>
FACTEURS EXPLICATIFS DE L'OPTIQUE	Culture organisationnelle <i>fermée, focalisée sur l'expertise managériale</i>	Culture organisationnelle <i>ouverte, rigide</i>	Culture organisationnelle <i>ouverte, souple, entrepreneuriale</i> Déficit d'influence de la fonction marketing

Tableau 125.
Principaux résultats de l'étude par questionnaire :
modélisation des causes et conséquences du marketing de co-création de valeur

	<i>LA CO-CREATION DE VALEUR EST LARGEMENT REPANDUE MAIS NON PREDOMINANTE</i>
UPSTREAM & DOWNSTREAM CO-CREATION	Upstream & downstream co-creation distinctes mais fortement reliées statistiquement Upstream co-creation mise en place au bénéfice conjoint de l'entreprise et du consommateur (<i>poids des dimensions influence & équité</i>)
ANTECEDENTS DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	1° Orientation marché proactive 2° Culture organisationnelle adhocratique Pas d'effet significatif de l'influence de la fonction marketing Pas d'effet significatif de l'orientation marché réactive
CONSEQUENCES DU MARKETING DE CO-CREATION DE VALEUR	Effet significatif du marketing de co-création de valeur sur la performance* <i>via l'upstream co-creation</i> Effet significatif du marketing de co-création de valeur sur la satisfaction* <i>via la downstream co-creation</i> Effet de l'orientation marché réactive > effet du marketing de co-création de valeur sur la performance & la satisfaction. Alliance marketing de co-création de valeur - orientation marché réactive : performance & satisfaction maximisées

**performance & satisfaction sont déclarées par les répondants*

Contributions de la recherche

En associant les enseignements de nos études successives, par interview et par questionnaire, notre recherche apporte des contributions à la littérature sur la *co-création de valeur*, en *marketing stratégique* et en *théorie marketing* ; elle présente également des contributions méthodologiques et empiriques, et elle est enfin susceptible de procurer des enseignements pertinents pour les praticiens.

Contributions empiriques

A travers une série de collectes de données qualitatives et quantitatives, notre recherche contribue à combler un manque d'études empiriques dans le registre de la *co-création de valeur*. Cette contribution est non négligeable si l'on songe que la *co-création de valeur* n'a pas été étudiée à ce jour comme une approche globale du marketing mise en œuvre par l'entreprise, la plupart des chercheurs focalisant leurs travaux dans un registre théorique. Un manque d'évidence empirique dénoncé récemment par Vargo & Lusch eux-mêmes, qui appelèrent en 2017 à la mise en place d'études permettant de concevoir des « *théories de portée intermédiaire* » (*middle range theories*), complémentaires de la théorie générale de la *co-*

création de valeur. L'intérêt de cette recherche au plan empirique est par ailleurs renforcé par le fait que nos investigations portent sur des secteurs d'activité variés (secteur PGC pour l'étude exploratoire, tous secteurs B to C pour l'étude par questionnaire), alors que le cadre théorique de la *co-création de valeur* a été pensé par des chercheurs principalement issus du *marketing des services* (Vargo & Lusch, Grönroos), et qui ont le plus souvent illustré leur réflexion par des exemples dans le secteur des services.

Contributions méthodologiques

A travers l'étude par questionnaire, notre recherche présente à deux titres une contribution méthodologique : par la proposition d'un instrument de mesure, ainsi que par la mise en œuvre de méthodes d'analyse en partie nouvelles, inscrites au sein de champs de recherches en pleine évolution.

Par la conception et validation de la première mesure standardisée de *co-création de valeur* propre à être administrée auprès de managers, notre recherche est susceptible de favoriser la mise en place de futures études au sein des entreprises. Ces recherches devraient permettre d'approfondir notre compréhension de la *co-création de valeur* telle que mise en œuvre par les praticiens, et ainsi de contribuer à un champ de recherches en quête d'évidences empiriques.

Sur le plan des méthodes d'analyse, en mettant en œuvre une procédure complète d'évaluation d'un modèle *hiérarchique réflexif-formatif* par la méthode des *moindres carrés partiels*, notre recherche contribue à deux champs méthodologiques en évolution. D'une part, la modélisation *formative* suscite depuis une dizaine d'année une attention croissante en marketing (Fassot, Henseler & Coelho, 2016), et elle connaît encore récemment des évolutions méthodologiques, en particulier dans le registre des *modèles en composants hiérarchiques réflexifs-formatifs*, comme l'est notre modèle de mesure (Van Riel et al., 2017) : dans ce registre, nous avons suivi les préconisations les plus récentes en vue d'évaluer notre modèle de mesure, et pour ce faire avons notamment utilisé des méthodes qui commencent à faire autorité en ce domaine, tel le *tetrad test* permettant de valider la spécification du modèle, et l'*analyse de redondance* visant à évaluer la *validité convergente* des mesures *formatives*. D'autre part, les équations structurelles par l'approche des *moindres carrés partiels* constituent également une méthode d'analyse en évolution, notamment via la proposition récente de critères d'ajustement (Henseler, Hubona & Ray, 2016), tels la *distance euclidienne* (dULS) ou la *distance géodesique* (dG) que nous employons dans notre recherche.

Contributions à la littérature sur la *co-crédation de valeur*

Grâce à une série d'études focalisées sur la sphère managériale, notre recherche apporte un éclairage nouveau au thème de la *co-crédation de valeur*, et ce faisant elle présente plusieurs contributions à ce champ de recherches.

Dépasser le paradoxe relatif à l'adoption de la *co-crédation de valeur* par les managers

Dans le second chapitre de notre recherche, la lecture de certains discours tenus par les théoriciens de la *co-crédation de valeur* est susceptible de faire surgir la perception d'une forme de paradoxe relatif à l'adoption de ce « nouveau marketing » par les entreprises : en même temps qu'ils présentent la *co-crédation de valeur* comme un véritable bouleversement pour les praticiens, Prahalad & Ramaswamy, comme Vargo & Lusch, proclament que ces derniers seront amenés, de manière quasi inexorable, à basculer vers cette *nouvelle logique dominante*. Si la *co-crédation de valeur* est susceptible de causer des *traumas* tel que le pronostiquent Prahalad & Ramaswamy (2000), alors nous sommes en mesure de nous étonner que les *marketers* soient enclins à adopter celle-ci de façon quasi automatique – comme le suggèrent pourtant les théoriciens de la *co-crédation de valeur*. Les managers sont-ils à ce point influencés par des facteurs extérieurs, telles les évolutions sociales et technologiques de l'ère numérique (Prahalad & Ramaswamy, 2000), qu'ils en viendraient, comme un seul homme, à opérer une mutation aussi radicale de leurs pratiques ?

En investiguant la *co-crédation de valeur* au niveau de l'organisation, en donnant en quelque sorte la parole aux acteurs de ce « nouveau marketing » que sont les managers, notre recherche permet dépasser ce paradoxe perçu quant à l'adoption de la nouvelle *logique dominante* : non seulement nos travaux établissent que la nouvelle *logique dominante* ne s'est pas imposée de façon uniforme à toutes les entreprises, mais encore ils nous suggèrent que cette dernière ne constitue sans doute pas pour les managers un bouleversement tel que prédit par la littérature.

Par le dévoilement de facteurs propres à chaque organisation favorisant le *marketing de co-crédation*, nos travaux contredisent en effet l'idée d'une hégémonie annoncée de ce « nouveau marketing », qui serait uniquement influencé par des facteurs macro-sociaux (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ; Vargo & Lusch, 2004). Accréditant la vision de Grönroos (2006) selon qui les managers ont un rôle essentiel dans l'orientation des méthodes marketing, nos recherches mettent au contraire l'emphase sur le rôle des acteurs de l'organisation dans l'adoption du *marketing de co-crédation de valeur* : ce sont les *marketers* eux-mêmes qui font

évoluer leur pratique marketing (étude qualitative), car ils sont influencés par des facteurs implicites propres à l'entreprise, facteurs d'ordre culturel (études qualitative et quantitative).

Dans ce contexte où la « nouvelle logique » du marketing émerge par l'action des managers en fonction des spécificités de chaque entreprise, le basculement vers le *marketing de co-crédation de valeur* pourrait être facilité par le fait que le « coût du changement » n'est sans doute pas aussi élevé que pronostiqué par la littérature. Si ses principaux théoriciens ont présenté la *co-crédation de valeur* comme une véritable disruption tant dans la manière de penser que de pratiquer le marketing, nos résultats n'accréditent pas cette conception révolutionnaire de la « nouvelle logique » du marketing : l'étude exploratoire nous montre au contraire comment, dans la plupart des cas, l'évolution vers la *co-crédation de valeur* s'est opérée de manière progressive et émergente, dans une quête de centralité toujours accrue du consommateur ; dans l'étude par questionnaire, l'absence de relation entre l'*influence* de la fonction marketing et le *marketing de co-crédation de valeur* nous suggère par ailleurs que celle-ci n'est à ce jour pas perçue comme un bouleversement tel qu'il susciterait une forme de « *résistance* » de la part des *marketers* (Day, 2004).

Enfin, le caractère évolutif, plutôt que révolutionnaire, du *marketing de co-crédation de valeur*, est accrédité par les possibles synergies entre la « nouvelle logique » et l'*orientation marché réactive*, qui ensemble favorisent une performance renforcée : deux optiques rigoureusement distinctes mais situées toutes deux dans l'esprit du *marketing concept*, car respectant le statut singulier du consommateur - contrairement à la vision de Prahalad & Ramaswamy pour qui ce statut spécifique est appelé à disparaître (Prahalad & Ramaswamy, 2004a. ; Ramaswamy & Ozcan, 2018a.).

Vers la fin de la controverse quant à l'éthique de l'*upstream co-crédation*

Nos recherches nous permettent par ailleurs d'avancer dans la compréhension de l'*upstream co-crédation*, dont nous avons vu qu'elle est la composante de la *co-crédation de valeur* qui prête flanc aux critiques, certains auteurs allant jusqu'à considérer cette pratique comme une tentative d'exploitation du consommateur (Zwick, Bonsu & Darmody, 2008 ; Humphreys & Grayson, 2008).

Si une partie des managers de l'étude qualitative semble effectivement espérer une forme d'*outsourcing* de l'activité marketing auprès des consommateurs collaborateurs, les répondants qui mettent en œuvre le plus fréquemment l'*upstream co-crédation*, ancrés dans le *marketing de*

co-crédation de valeur, ne nous paraissent pas pratiquer une « mise au travail » des consommateurs au bénéfice exclusif de l'entreprise. Loin de se limiter à une simple captation des idées du marché, dans l'étude par questionnaire l'*upstream co-creation* est indissociable de sa dimension *équité*, et elle devient véritablement source de *performance* quand elle place les consommateurs sur un pied d'égalité avec les managers, tels des co-concepteurs qui visent à accroître leur *valeur d'usage*.

Cette vision de l'*upstream co-creation* se distingue nettement de la représentation que nous avons pu en proposer à travers notre revue de littérature, celle d'une forme de co-crédation susceptible d'induire un retournement majeur dans le rôle du consommateur, certains particuliers allant jusqu'à fournir une forme de travail spéculatif, parfois sans être eux-mêmes consommateurs des offres de l'entreprise (Djelassi & Decoopman, 2013 ; Renault, 2016). Cet écart peut s'expliquer par le fait que la littérature s'est focalisée à ce jour sur des initiatives connues du grand public, *opérations participatives* et compétitions de *crowdsourcing*, dans lesquelles le client effectue le plus souvent une forme de prestation dans l'attente d'un gain hypothétique : une « *co-crédation pour les autres* » (Witell et al., 2011), qui nous paraît nettement distincte de l'*upstream co-creation* reflétée par notre recherche, opérée de façon discrète et au bénéfice conjoint des deux parties. De nombreuses initiatives d'*upstream co-crédation*, le plus souvent méconnues des parties prenantes extérieures, pourraient ainsi constituer une forme de *co-crédation de valeur* équitable, maintenant les participants dans un statut de consommateurs : une *upstream co-creation* en phase avec la vision de Vargo & Lusch (Lusch & Vargo, 2006 ; Vargo, 2008), selon qui, si elle est bénéfique à la création de leur propre *valeur d'usage*, la collaboration des consommateurs peut s'insérer au sein de la nouvelle *logique dominante*.

« Nouvelle logique » et « ancien marketing » face à l'enjeu de performance

Enfin, en établissant l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur les résultats de l'action marketing, nos travaux contribuent à combler un manque important dans ce champ de recherche, les effets de ce « nouveau marketing » en tant qu'approche globale mise en œuvre par l'entreprise étant à ce jour inconnus. Parce qu'ils mettent par ailleurs en lumière le rôle de l'*orientation marché réactive* envers la *performance* et la *satisfaction*, ces résultats ne sont cependant pas en phase avec les pronostics délivrés par les théoriciens de la « nouvelle logique » du marketing – des théoriciens qui enjoignaient aux praticiens d'adopter au plus vite la *co-crédation de valeur* car cette optique du marketing était censée constituer « le » chemin

vers la performance pour les *marketers* du 21^e siècle (Grönroos, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2002, 2004a. ; Ramaswamy & Chopra, 2014 ; Vargo & Lusch, 2004, 2006).

A travers le rôle de l'*orientation marché réactive*, conçue afin de favoriser la mise en œuvre concrète du *marketing concept* des années 1960 par l'ensemble de l'organisation (Jaworski & Kohli, 1990 ; Narver & Slater, 1990), dans notre recherche c'est l'*optique marketing* qui constitue l'optique la plus performante devant la *nouvelle logique* proclamée des années 2000. Si les entreprises caractérisées par l'*orientation marché réactive* sont sans doute « *prisonnières des attentes de leurs clients* » (Day, 1999), ces mêmes entreprises sont cependant celles qui performant le mieux en termes de *satisfaction* consommateurs, ainsi que de *performance* financière et de marché.

Alors qu'elle a émergé à partir du constat d'insuffisances du marketing orienté marché, notamment en termes de *performance* (Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1998 ; Sheth, Sisodia & Sharma, 2000), la *co-crédation de valeur*, quoique dotée d'une réelle influence sur les résultats de l'entreprise, n'a pas encore démontré sa supériorité. La reconnaissance du rôle actif du consommateur, la prise en compte d'une perspective élargie de la consommation au-delà de la seule transaction, l'immersion dans le marché de *marketers* habituellement éloignés de leurs consommateurs apportent un surcroît de *performance* et de *satisfaction* : ces évolutions ne sont cependant pas en mesure de se substituer totalement au marketing orienté marché, notamment si les managers souhaitent privilégier leur rôle historique, consistant à favoriser une *performance* accrue de l'entreprise.

Contributions à la littérature en marketing stratégique

Au-delà de ces contributions à un certain nombre débats dans le champ de la *co-crédation de valeur*, notre recherche, focalisée sur le marketing pensé et mis en pratique par les managers, présente également des contributions dans le registre du marketing stratégique et de la théorie marketing.

Le rôle majeur des facteurs culturels dans la conduite du marketing

Comme le rappelle Christine Moorman, la recherche en marketing tend à mettre l'emphase sur les actions observables du marketing, et néglige souvent le fait que l'action marketing est avant tout le produit de la culture de l'entreprise¹³ : en mettant lumière le rôle de facteurs culturels

¹³ <http://www.msi.org/articles/5-things-i-know-about-marketing-dukes-christine-moorman/>

dans l'adoption d'une optique plutôt qu'une autre, notre recherche confirme le rôle déterminant de facteurs implicites spécifiques à chaque entreprise, qui sont souvent passés sous silence, comme si l'activité marketing se pratiquait en quelque sorte « hors sol », influencée uniquement par des méthodes managériales prescrites aux managers par des experts externes - une activité qui serait guidée par la seule quête de performance, selon une conception sans doute excessivement rationnelle de l'action marketing.

Approfondir notre compréhension de l'*orientation marché*

Par le contraste entre l'influence majeure de l'*orientation marché réactive* sur les variables de résultat et l'effet non significatif de l'*orientation marché proactive* envers ces mêmes variables, notre recherche permet d'approfondir la connaissance de ce cadre théorique. Nos résultats procurent des enseignements intéressants en particulier pour ce qui concerne l'*orientation proactive*, qui a été moins amplement investiguée que l'*orientation réactive*, hormis quelques recherches situées dans un contexte B to B (Blocker, Flint & Slater, 2011 ; Lamore, Berkowitz & Farrington, 2013), recherches qui concluaient alors à un effet favorable de l'*orientation proactive* sur la *performance*. Au-delà de la question de la *performance*, notre recherche suggère de faire évoluer notre conception de ce marketing proactif : sa grande proximité avec la dimension expérientielle de la consommation nous incite en effet à concevoir l'*orientation marché proactive* comme une orientation qui étend son rôle d'amont en aval de la transaction, et dans laquelle l'anticipation des tendances émergentes peut être menée tant par les consommateurs que par les *marketers*.

Une fonction marketing qui ne semble pas démunie face au consommateur omniprésent

Au contraire d'écrits parfois alarmistes, annonçant l'affaiblissement du service marketing au sein des entreprises, écrits que nous avons évoqués dans notre revue de littérature, notre recherche suggère une vision plus nuancée. Nous observons ainsi dans l'étude qualitative que seule une minorité de services marketing semble manquer d'influence ; par ailleurs, dans l'étude par questionnaire, les managers ne tendent pas à s'opposer à la montée en puissance d'un « nouveau marketing », un marketing qui, en allouant un rôle actif au consommateur, est pourtant susceptible de faire de ce dernier un rival du manager.

La force de l'enjeu de *performance*, dont nous avons vu dans l'étude qualitative qu'il est majeur pour de nombreux managers, nous inciterait plutôt à mettre l'emphase sur la thématique de l'*accountability*, cette exigence sans cesse plus pressante pour les *marketers* de prouver la

valeur de leurs actions – une exigence exprimée en 2018 par 60% des directeurs marketing américains, et qui a connu une hausse sur plusieurs années¹⁴ (CMO Survey août 2018). En réponse à cette pression accrue au sein de l'entreprise, nos recherches soulignent que la fonction marketing est loin d'être démunie : non seulement c'est elle qui joue un rôle déterminant dans l'émergence d'une nouvelle optique du marketing, mais elle dispose d'une pluralité d'approches du marketing qu'elle peut utiliser au service d'une meilleure *performance*. A travers cette diversité d'approches à disposition des praticiens, le consommateur, parfois présenté tel un rival du *marketer*, un acteur puissant qui aurait « colonisé l'entreprise » (Arnould & Cayla, 2015 ; Fellesson, 2012), pourrait plutôt constituer un allié des praticiens : au cœur de la mise en œuvre de l'action marketing, ce sont ces derniers qui sollicitent les consommateurs de diverses manières afin de renforcer la pertinence et l'efficacité de l'action marketing.

Contributions à la littérature en théorie marketing

Marketing des praticiens vs théorie marketing : des logiques d'évolution hétérogènes

Via l'étude qualitative, où nous observons que la plupart des répondants ignorent le terme « co-création », notre recherche incite à opérer une distinction nette entre le discours marketing du monde académique et le discours marketing du monde managérial, une distinction déjà identifiée par Marion, qui appelait en 1995 à investiguer plus finement ces différences (Marion, 1995). Plus généralement, nos travaux confirment l'écart sensible entre les prescriptions académiques et la réalité de la pratique - un écart identifié de longue date par des recherches en histoire du marketing (Brownlie & Saren, 1991 ; Hollander et al., 2005). Alors que certains théoriciens privilégient la recherche de nouveaux cadres appelés à se substituer aux cadres pré-existants, accréditant implicitement l'idée d'une progression historique du marketing, dans le monde des praticiens, des optiques déjà anciennes sont toujours bien vivaces : plutôt que de s'effacer, elles cohabitent avec de nouvelles optiques, car il n'y a pas aujourd'hui une seule manière de pratiquer le marketing, ni même de parvenir à la *customer centricity* prônée successivement par les théoriciens de l'*orientation marché*, puis de la *co-création de valeur* tels Vargo & Lusch. La dimension culturelle de l'action marketing, une action influencée par l'ensemble de croyances et valeurs propres à l'entreprise, pourrait expliquer cette tendance du monde des praticiens à préserver des pensées et pratiques du marketing profondément ancrées,

¹⁴<https://cmosurvey.org/>

comme issues d'une forme de sédimentation - la culture étant par essence une ressource à évolution lente, et qui est difficilement transférable.

Mieux intégrer la sphère managériale dans la pensée marketing

Nous avons vu que le champ de la théorie marketing fait toujours l'objet de débats idéologiques, certains cadres théoriques, notamment issus du *marketing des services*, tentant de faire vaciller le marketing perçu comme prédominant, hérité du *marketing management* et du *marketing concept* (Skalen, Fougère & Fellesson, 2012). Le rôle majeur de facteurs propres à l'entreprise mis en lumière par notre recherche nous semble être de nature à nourrir ces débats d'idées. Une meilleure intégration du niveau managérial, ainsi qu'une prise en compte de la pluralité inhérente à la sphère des praticiens, permettraient peut-être de créer plus de ponts entre théorie et pratique, et seraient susceptibles à la fois d'enrichir la pensée académique et de favoriser une meilleure transférabilité de celle-ci vers les entreprises. Nous savons que le marketing est né comme une discipline au service des entreprises (Cochoy, 1999 ; Jones & Shaw, 2002) : il semble cependant que, de façon paradoxale, l'entreprise n'ait pas été souvent pensée comme un acteur véritable du marketing, comme si toutes les organisations étaient amenées à mettre en œuvre de manière assez automatique et uniforme les bonnes pratiques qui leur étaient prescrites. Alors que le consommateur a été, à juste titre, placé au cœur de la pensée marketing depuis les années 1960, il est peut-être aujourd'hui judicieux d'intégrer véritablement le manager et l'organisation comme parties prenantes du marketing.

Implications managériales

S'inscrivant dans cette perspective de liens plus étroits entre recherche et sphère managériale, nos travaux présentent un certain nombre d'enseignements susceptibles d'éclairer la réflexion des praticiens du marketing.

En établissant l'effet positif du *marketing de co-crédation de valeur* sur la *performance* et la *satisfaction*, nos résultats devraient inciter les managers qui en sont désireux à intégrer dans leur pratique cette nouvelle optique du marketing : une optique qui semble par ailleurs apporter d'autres bénéfices aux praticiens, car nous avons vu que ce marketing est perçu par ceux qui le mettent en œuvre comme une source de rapports plus équilibrés avec le marché, résultant en une pratique professionnelle plus gratifiante, qui apporte des satisfactions sur le plan éthique.

Afin de maximiser les résultats de l'activité marketing, les managers pourraient en particulier associer une approche marketing inscrite dans l'*orientation marché réactive* avec ce nouveau *marketing de co-crédation de valeur*. Grâce à la *co-crédation de valeur*, ils bénéficieront d'une connaissance approfondie de la consommation, intégrant notamment sa dimension expérientielle, et enrichiront leur pratique par l'apport de nouvelles méthodes, en particulier via les approches de *co-innovation* avec les consommateurs. En s'inscrivant dans l'*optique marketing* caractéristique de l'*orientation marché réactive*, ces mêmes managers pourront en même temps user de méthodes marketing éprouvées par des décennies de pratique, associant l'écoute du marché avec une politique de gestion active au sein des murs de l'entreprise, visant à servir à la fois les intérêts des consommateurs et de l'entreprise.

Nos résultats nous incitent cependant à ne pas considérer cette association *orientation réactive* et *co-crédation de valeur* comme une « recette » universelle destinée à tous les *marketers* en quête de performance et de relations nouvelles avec le marché. Parce que nous avons dévoilé l'importance de facteurs spécifiques à chaque organisation, nous savons combien il est nécessaire que les praticiens pensent leur activité selon le contexte de leur entreprise, et sans nier l'influence de facteurs implicites sur leur pensée et leur pratique professionnelle.

Enfin, la mise en évidence d'une performance maximisée par l'association de l'*orientation marché réactive* et du *marketing de co-crédation de valeur* ne nous indique aucunement comment les praticiens peuvent conjuguer ces deux approches dans leur pratique du quotidien. L'association de ces deux optiques risque de ne pas être aisée pour les managers : quoique inscrites toutes deux dans la philosophie du *marketing concept*, ces optiques sont caractérisées par des façons de penser la relation au marché, ainsi que des méthodes bien distinctes. Des managers ancrés dans l'*optique marketing*, qui agissent habituellement tels des *gatekeepers* entre l'entreprise et le marché (Pettigrew, 1973), ne deviendront peut-être pas aisément ceux-là mêmes qui ouvrent les portes de l'entreprise au consommateur.

Ayant résumé les principales contributions de nos travaux, nous concluons notre recherche en analysant les limites de celle-ci, puis nous envisageons de futures voies de recherche, parmi de nombreuses opportunités qui se dessinent dans le registre de la *co-crédation de valeur*.

Limites & Voies de recherche futures

Limites de l'étude par interviews

A l'issue de cette étude, la mise en lumière de la quête active d'un « nouveau marketing » par certains managers ayant adopté la *co-crédation de valeur* nous interroge. Certains verbatims nous laissent notamment subodorer une problématique d'identité professionnelle liée aux critiques de l'impact sociétal du marketing, des critiques qui semblent avoir été « internalisées » par certains répondants. A partir de cette interrogation persistante, nous pourrions creuser plus avant cette piste nouvelle par le biais de recherches futures.

Limites de l'étude par questionnaire

Comme nous l'avons expliqué de manière plus détaillée à l'issue de la présentation de ses résultats (Chapitre VII, 2.3), l'étude par questionnaire présente plusieurs limites importantes.

La taille d'échantillon de 120 répondants constitue une limite non négligeable de notre étude, empêchant notamment la mise en place de statistiques inférentielles multi-groupes, qui permettraient de mieux cerner les liens reliant *upstream* et *downstream co-creation* aux variables de résultats, ainsi que les relations entre *marketing de co-crédation de valeur* et *orientation marché réactive*.

Une seconde limite majeure de l'étude par questionnaire est liée au design de recherche. Nous savons en effet que les résultats positifs à l'issue du test de Harman ne nous prémunissent pas totalement contre le *biais de mesure commune* ; par ailleurs, nous devons considérer l'éventualité que les données de *performance* déclarées par les managers soient en décalage avec la *performance* réelle de leurs entreprises.

Enfin, nous avons vu que le design de notre recherche, notamment à travers le choix des variables insérées dans le questionnaire, ne nous permet pas d'expliquer de manière fine les ressorts de la *performance* induite par le *marketing de co-crédation de valeur*, ni de cerner pourquoi ce « nouveau marketing » est dans nos données moins performant que le marketing orienté marché.

Futures voies de recherche

Les pistes d'investigation sont nombreuses pour des chercheurs se donnant pour objectif d'enrichir sur le plan théorique et empirique le champ de la *co-crédation de valeur*, tel que l'ont préconisé Vargo & Lusch (2017), en particulier pour ceux qui souhaitent explorer la mise en œuvre de ce cadre au sein des entreprises. Nous présentons ici les deux voies de recherche qui nous semblent se dégager de façon nette à l'issue de notre recherche, des voies de recherche susceptibles d'être investiguées par des biais méthodologiques divers, approches qualitatives ou quantitatives.

Poursuivre le développement de théories de portée intermédiaire intégrant l'organisation

En poursuivant l'objectif de renforcer la théorisation de la *co-crédation de valeur* dans le registre organisationnel, il paraît judicieux de « confronter » cette nouvelle théorie du marketing avec des cadres théoriques majeurs en marketing stratégique et en organisation.

Comme nous l'avons proposé à l'issue de l'étude par questionnaire, il nous semble notamment prioritaire d'approfondir la thématique de la culture organisationnelle, une thématique paraissant particulièrement porteuse au vu des relations que nous avons déjà identifiées entre culture adhocratique, *orientation marché* et *marketing de co-crédation de valeur*. Pour ce faire, une prochaine étude pourrait investiguer le rôle des quatre *traits de culture organisationnelle* du *Competing Value Framework* (*adhocratie, bureaucratie, marché, clan*) comme antécédents du *marketing de co-crédation de valeur*.

Il serait par ailleurs pertinent d'investiguer le *marketing de co-crédation de valeur* en relation avec la *capacité d'absorption*, un cadre théorique majeur dans le registre du marketing stratégique et de l'innovation, qui, comme nous l'avons développé précédemment, est susceptible d'intervenir en conséquence du *marketing de co-crédation de valeur* (Chapitre VII., 2.3). Il nous semble également judicieux de poursuivre l'étude des liens entre les rapports de pouvoir organisationnels et l'émergence de la *nouvelle logique* du marketing, notamment en investiguant le rôle des rapports d'influence individuels intervenant au niveau des *tops managers* de l'entreprise.

Enfin, visant à explorer l'influence du *marketing de co-crédation de valeur* sur les effets de l'activité marketing, des recherches futures pourraient étudier les relations entre *co-crédation de valeur* et de nouvelles variables de résultat. Nous avons évoqué notamment l'intérêt d'investiguer des variables liées à la marque – proximité à la marque, engagement à la

marque... - car nous postulons que ce nouveau marketing plus équitable, qui immerge les managers dans un dialogue continu avec le marché, serait susceptible de rapprocher les consommateurs aux marques, et de renforcer leur lien psychologique et affectif à celles-ci.

Un nouveau champ d'investigation visant des implications managériales renforcées

Pour finir cette présentation non exhaustive des voies de recherche dans le registre de la *co-crédation de valeur* au sein de l'entreprise, il nous semble nécessaire de rappeler qu'une importante voie d'investigation s'ouvre aux chercheurs désireux de développer plus fortement les implications managériales de ce nouveau cadre du marketing : alors que nombreuses recherches focalisées sur l'*upstream co-crédation* offrent des contributions managériales riches, ce n'est pas le cas du cadre plus large de la *co-crédation de valeur*, car celui-ci a été à ce jour principalement traité sur un plan conceptuel.

Dans ce registre managérial, l'enjeu de *performance* paraît essentiel, et il nous semble ainsi prioritaire de mettre en place de nouvelles recherches afin d'étayer nos premiers résultats relatifs à la *performance* du *marketing de co-crédation de valeur*, en particulier en confrontant la pratique de la *co-crédation de valeur* à la performance réelle des entreprises. Par ailleurs, il paraît également judicieux d'explorer finement les mécanismes et éléments de contexte favorisant la performance du *marketing de co-crédation de valeur* : des recherches futures pourront ainsi s'appliquer à comprendre pourquoi l'association *co-crédation de valeur* et *orientation marché réactive* est à la fois rendue possible, et sert une *performance* accrue. Afin de poursuivre cette exploration de la *performance* induite par la *nouvelle logique* du marketing, nous suggérons notamment d'étudier finement les interactions entre les processus internes à l'entreprise et les activités co-créatives orientées vers l'extérieur, ou encore les modalités de transformation de la connaissance marché acquise via l'interaction avec les consommateurs.

Enfin, cette même voie de recherche visant des implications managériales renforcées pourra être explorée à travers l'intégration de nouvelles variables ou facteurs relatifs non plus aux facteurs internes à l'entreprise, comme nous l'avons opéré, mais aux conditions extérieures à l'entreprise – par exemple la turbulence ou le niveau d'innovation du marché : des facteurs susceptibles d'apporter un éclairage complémentaire à nos résultats focalisés sur le contexte intra-organisationnel, permettant in fine d'explorer de façon plus complète les ressorts de la *performance* du *marketing de co-crédation de valeur*.

**BIBLIOGRAPHIE
& ANNEXES**

BIBLIOGRAPHIE

A

Achrol, R.S. & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.

Akaka, M.A., Corsaro, D., Kelleher, C., Maglio, P., Seo, Y., Lusch, R. F., & Vargo, S.L (2014). The Role of Symbols in Value Cocreation. *Marketing Theory* 14(3), 311-26.

Akesson, M. & Skalen, P. (2011). Towards a service-dominant professional identity : an organisational socialisation perspective. *Journal of Service Management* 22(1), 23-38.

Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11 & 12, 4-17 & 14-29.

Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. Richard D. Irwin, Inc.

Ambler, T. (2006). The new dominant logic of marketing, views of elephant. In : Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (Dir.), *The service dominant logic of Marketing, dialog, debate and directions* (pp. 449-459). Routledge.

Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498.

Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.F. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation ». *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.

Antorini, Y.M. & Muñiz, A.M. (2013). The Benefits and Challenges of Collaborating with User Communities ». *Research-Technology Management*, 56(3), 21-28.

Appadurai, A. (1986). *The social life of things*. Cambridge University Press.

Arnould, E.J. (2007). Service-Dominant Logic and Consumer Culture Theory: Natural Allies in an Emerging Paradigm. In : Belk, R.W., Sherry, J.F. (Dir.), *Consumer Culture Theory (Research in Consumer Behavior, Volume 11)* (pp. 57-76). Emerald Group Publishing Limited.

Arnould, E.J. (2008). Service-Dominant Logic and Resource Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1) 21-24.

Arnould, E.J., & Cayla, Julien. (2015). Consumer Fetish: Commercial Ethnography and the Sovereign Consumer. *Organization Studies*, 36(10), 1361–1386.

Arnould, E.J. & Price, L.L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20, 24-45.

Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research* 31(4), 868–882.

Arvidsson, A. (2005). Brands: A critical perspective. *Journal of Consumer Culture*, 5(2), 235–258.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.

B

Badaracco, J.L. (1991). *The Knowledge Link, how Firms compete through Strategic Alliances*. Harvard Business Press.

Badot, O. & Cova, O. (2008). The Myopia of New Marketing Panaceas: The Case for Rebuilding Our Discipline. *Journal of Marketing Management* 24(1-2), 205-219.

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.

Bagozzi, R.P. (Ed.) (1994). *Principles of marketing research*. Blackwell Business.

Bagozzi, R.P. (2009). Consumer Agency and Action. In : *The SAGE Handbook of Marketing Theory*, p. 316.

Baker, W.E. & Sinkula, J. M. (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management* 24(6), 316-334.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management* 22(6), 483-502.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management* 47(4), 443-464.

Ballantyne, D. & Varey, R.J. (2006). Creating Value-in-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory* 6(3), 335-48.

Ballantyne, D. & Varey, R.J. (2008) The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 11-14.

Barclay D., Higgins C., Thompson R. (1995). The Partial Least Squares (PLS): Approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies* 2, 285–309.

- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Bartels, R. & Jenkins, R.L. (1977). Macromarketing. *Journal of Marketing*, 41(4), 17-20.
- Bartels, R. (1965). *The Development of Marketing Thought*. Irwin.
- Bartels, T., Becltman, N., Cullman, W.A., Davidson, W.R., Davis, J.H., Doody, A.F., Engel, J.F., Heskett, J.F., Howell, R.A., Miner, R.B., Morgenroth, W.F., Stern, L.W. & Yocum, J.C. (1965). A Statement of Marketing Philosophy. *Journal of Marketing*, 29(1), 43-44.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation*. Gallimard
- Baudrillard, J., Lovitt, C.R. & Klopsch, D. (1973). Toward a Critique of the Political Economy of The Sign. *Substance* 5(15), 111-116.
- Bauer, R.M., & Gegenhuber, T. (2015). Crowdsourcing : Global search and the twisted role of consumers and producers. *Organization*, 22(5), 661-681.
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A & Schuberth, F. (2019). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management* (à paraître, disponible en ligne <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>).
- Bennett, R.C. & Cooper, R.G. (1979). Beyond the Marketing Concept, *Business Horizons*, 22(2), 76-83.
- Bennett, R.C. & Cooper, R.G. (1981). The Misuse of Marketing: An American Tragedy, *Business Horizons*, 24(4), 51-61.
- Benton, R. (1987). The Practical Domain of Marketing: The Notion of a “Free” Enterprise Market Economy as a Guise for Institutionalized Marketing Power. *The American Journal of Economics and Sociology* 46(4), 415-430.
- Blocker, C. P., Flint, D.J., Myers, M.B. & Slater, S.F. (2011). Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2), 216-33.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Bonnemaizon, A., Benoit-Moreau, F., Cadenat, S. & Renaudin, V. (2013). Regards sur la co-production du client: comment les entreprises nous font-elles participer? *Décisions Marketing*, 70(3) 9-24.

Borch F.J. (1957). The marketing philosophy as a way of business life, in *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marketing Series, No.99). American Management Association, 3-5.

Brady, M.K., Knight, G. A., Cronin Jr. J., Toma, G., Hult, M. & Keillor, B. D. (2005). Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230.

Brislin R.W. (1980). Cross-Cultural Research Methods. In : Altman I., Rapoport A., Wohlwill J.F. (Dir.) *Environment and Culture. Human Behavior and Environment* (Advances in Theory and Research), vol 4. Springer.

Brodie, R.J. & Gustafsson, A. (2016). Enhancing Theory Development in Service Research. *Journal of Service Management* 27(1), 2-8.

Brodie, R.J., Saren, M. & Pels, J. (2011). Theorizing about the Service Dominant Logic: The Bridging Role of Middle Range Theory. *Marketing Theory* 11(1), 75-91.

Brodie, R.J. & Storbacka, K. (2014). Collaborative Theorising about Markets and Marketing and Service-Dominant Logic. *Marketing Theory* 14(3), 231-37.

Brown, S. (1995). The Eunuch's Tale: Reviewing Reviewed. *Journal of Marketing Management* 11(7), 681-706

Brown, S. & Patterson, A. (2009). Harry Potter and the Service-Dominant Logic of Marketing: A Cautionary Tale. *Journal of Marketing Management* 25(5-6), 519-533.

Brownlie, D. & Saren, M. (1992). The Four Ps of the Marketing Concept: Prescriptive, Polemical, Permanent and Problematical. *European Journal of Marketing* 26(4), 34-47.

Brownlie, D. & Saren, M. (1997). Sounds of Silence: The Communicative Discourse of Praxis, présenté à l'American Marketing Association European Conference, Dublin, Juin 1997.

Bruhn, M., Georgi, D. & Hadwich, K. (2008). Customer equity management as formative second-order construct. *Journal of Business Research*, 61(12), 1292-1301.

Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D.B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review: Organizational Culture and Innovation ». *Journal of Product Innovation Management* 30(4), 763-81.

C

Cadogan, J. W., Souchon, A.L. & Procter, D.B. (2008). The Quality of Market-Oriented Behaviors: Formative Index Construction. *Journal of Business Research* 61(12), 1263-77.

Callon, M. (2016). Revisiting marketization : From interface-markets to market-agencements. *Consumption Markets & Culture*, 19(1), 17-37.

- Callon, M., Lhomme, R. & Fleury, J. (1999). Pour une sociologie de la traduction en innovation. *Recherche & Formation*, 31, 113-126.
- Callon, M., Méadel, C. & Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy and Society*, 31(2), 194-217.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. In : Pasmore W.A. & Woodman R.D. (Dir.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5. JAI Press.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass.
- Campbell, C. (2005). The Craft Consumer: Culture, Craft and Consumption in a Postmodern Society. *Journal of Consumer Culture* 5(1), 23-42.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing theory* 3(2), 267-286
- Cayla, J. & Arnould, E.J. (2008). A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. *Journal of International Marketing* 16(4), 86-112.
- Cepeda Carrion, G.A., Nitzl, C. & Roldan, J.L. (2018). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In : Latan, H. & Noonan, R. (Dir.), *Partial Least Squares Path Modeling Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (chapitre 9). Springer.
- Chan, K.W., Yim, B. & Lam, S.K. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing* 74(3), 48-64.
- Chandler, A.D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Belknap Press/Harvard University Press.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chevalier, M. & Dubois, P.L. (2009). Définition et Méthodologie. In : Chevalier, M. & Dubois, P.L. (Dir.), *Les 100 mots du marketing*, collection Que sais-je. (pp. 3-13). Presses Universitaires de France.
- Chiapello, E. & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Dir.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Chin, W.W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In : Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H. (Dir.), *Handbook of Partial Least Squares : Concepts, Methods and Applications* (pp. 655-690). Springer.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., Cook, S.D., & Hall, T. (2005). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard business review*, 83(12), 74-83.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cochoy, F. (1999). *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*. La Découverte.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., & Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250-126.
- Constantin, J.A. & Lusch, R.F. (1994). *Understanding Resource Management*. The Planning Forum.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (1997). Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders-I. *Research Technology Management*, 40, 16-28.
- Corley, K.G., & Gioia, D.A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cova, B. (2008). Consumer made: quand le consommateur devient producteur. *Décisions marketing* 50(3),19-27
- Cova, B. & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : Une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 24(3), 81-100.
- Cova, B. & Dalli, D. (2009). Working Consumers: The next Step in Marketing Theory? » *Marketing Theory* 9(3), 315-39.
- Cova, B., Ezan, P. & Fuschillo, G. (2013). Zoom sur l'autoproduction du consommateur. *Revue française de gestion*, 234(5), 115-133.
- Cova, B. & Pace, S. (2006). Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment – the Case “My Nutella The Community”. *European Journal of Marketing* 40, (9/10), 1087-1105.

Cova, B., Pace, S. & Skålén, P. (2015). Brand Volunteering: Value Co-Creation with Unpaid Consumers. *Marketing Theory* 15(4), 465-485.

Coviello, N.E., Brodie, R.J., & Munro, H.J. (1997). Understanding contemporary marketing : Development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522.

Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P.J. & Wesley J.J. (2002). How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing* 66(3), 33-46.

Coviello, N.E, et Joseph, R.M. (2012). Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. *Journal of Marketing* 76(6), 87-104.

Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

Crosby, L.A., Gronroos, C., & Johnson, S.L. (2002). Who moved my value ? Customers, not companies, create value. *Marketing Management*, 11(5), 10-11.

D

David, A. (2000). Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In : David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (Dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, collection FNEGE.

Davison, A. & Hinkley, D. (1997). *Bootstrap Methods and their Application* (Cambridge Series in Statistical and Probabilistic Mathematics). Cambridge University Press.

Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58(4), 37-52.

Day, G.S. (1999). *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping Valuable customers*. Simon and Schuster.

Day, G.S. (2004), in Bolton, R.N., Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Journal of Marketing*, 68(1), 18–27

Day, G.S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.

Day, G.S. & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing* 58(2), 31-50.

de Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien*, tome 1 *L'art de faire*. Gallimard.

de Vries, J. (2008). *The Industrious Revolution: Consumer Behavior and the Household Economy, 1650 to the Present*. Cambridge University Press.

- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Cazale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), 673-699.
- Deshpandé, R. & Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing* 53(1), 3-18.
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R. & Farley, J. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21(1), 3-22.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. & Roth, K.P. (2008). Advancing Formative Measurement Models ». *Journal of Business Research* 61(12), 1203-18.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269-277.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In : Zucker, L. (Dir.), *Institutional patterns and culture* (pp. 3-22). Ballinger Publishing Company.
- Dixon, D. F. (1990). Marketing as Production: The Development of a Concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(4), 337-343.
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing : Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683-692.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2008). Le client est roi ! In *Cahiers libres. Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 68-77). La Découverte.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper-Row.
- Drucker, P. F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, 22(3), 252-259.
- Dubois, P.-L. (2015). Thème n°1. La relation client, priorité de l'entreprise. @GRH, 17(4), 87-89.
- Dubois A. & Gadde L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dujarier, M.-A. (2014). *Le travail du consommateur. De Mac Do à eBay : Comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS* 8(3), 3-9.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 11-42

E

Echeverri, P. & Skålén, P. (2011). Co-Creation and Co-Destruction: A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory* 11(3), 351-73.

Eiglier, P. & Langeard, P. (1987). *Servuction, le marketing des services*. Eyrolles.

Ellis, P.D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies* 43(5), 1089-1107.

F

Fassott G., Henseler, J. & Coelho, P. (2016). Testing moderating effects in PLS path models with composite variables. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1887-1900.

Fellesson, M. (2011). Enacting customers--Marketing discourse and organizational practice. *Scandinavian Journal of Management* 27(2), 231-242.

Felton, A.P. (1959) Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.

Feng, H., Morgan, N.A., & Rego, L.L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.

Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1993). Postmodernity : The age of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 10(3), 227-249.

Firat, A.F. & Venkatesh, A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research* 22(3), 239-67.

Firat, A.F., & Dholakia, N. (2006). Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing. *Marketing Theory* 6(2), 123-62.

Fishbein, M. (1967). A behavior theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude toward the object. In : M. Fishbein (Dir.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 389-400). John Wiley & Sons.

Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.

Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory* 29(1), 1-26.

Foster, R.J. (2007). The work of The New Economy: Consumers, Brands, and Value Creation. *Cultural Anthropology* 22(4), 707-31.

Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand, *Business horizons* 54(3), 193-207.

Franke, N. & Shah, S. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing among End-Users. *Research Policy* 32(1), 157-78.

French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In : Cartwright D. (Dir.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University Press.

Frey, K. & Lüthje, C. (2011). Antecedents and Consequences of Interaction Quality in Virtual End-User Communities. *Creativity and Innovation Management* 20(1), 22-35.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. & Aspara, J (2016). What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing* 80(3), 60-78.

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. & Jawecki, G. (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-Creation. *Journal of Management Information Systems* 26(3), 71-102.

Füller, J., Hutter, K. & Faullant, R. (2011). Why Co-Creation Experience Matters? Creative Experience and Its Impact on the Quantity and Quality of Creative Contributions. *R&D Management* 41(3), 259-73.

Fullerton, R.A. (1988). How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the « Production Era ». *Journal of Marketing* 52(1), 108-125.

G

Garud, R. Jain, S. & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of management journal* 45(1), 196-214 ;

Gatignon, H. & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance ». *Journal of Marketing Research* 34(1), 77-90.

Gatzweiler, A., Blazevic, V., & Piller, F.T. (2017). Dark Side or Bright Light : Destructive and Constructive Deviant Content in Consumer Ideation Contests. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 772-789.

Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. & Sherry, J.F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing* 70(4), 37-55.

- Gemser, G. & Perks, H. (2015). Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field: Virtual Issue Editorial. *Journal of Product Innovation Management* 32(5), 660-665.
- Globocnik, D., & Salomo, S. (2015). Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior? Formal Management Practices and Bootlegging. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 505-521.
- Goetschy, J. (1981). Les théories du pouvoir [note critique]. *Sociologie du travail*, 23(4), 447-467.
- Grandclément, C. (2011). Les agencements du supermarché. Déplacer le client, déployer le vendeur. In : Houdard, S. (Dir.), *Humains, non-humains : Comment repeupler les sciences sociales* (pp. 155-165). La Découverte.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greve, H. R., & Mitsuhashi, H. (2007). Power and Glory : Concentrated Power in Top Management Teams. *Organization Studies*, 28(8), 1197-1221.
- Grönroos, C. (1979). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46(3), 327-335.
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management* 10(5), 347-60.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing ». *Marketing Theory* 6(3), 317-33.
- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review* 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2009). Towards a service logic : The unique contribution of value co-creation. Working Paper n°544, Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. (2011). Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory* 11(3), 279-301.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. (2014). The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic. *Managing Service Quality: An International Journal* 24(3), 206-29.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management* 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2), 133-50.

- Gudergan, S.P., Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 61(12), 1238-1249.
- Gummesson, E. (1995). Services marketing and the interaction between quality, productivity and profitability. *European Journal of Marketing*, 29(5), 77-79.
- Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(3), 242-49.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic : From customer centrality to balanced centrality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15-17.
- Gummesson, E. (2017). From Relationship Marketing to Total Relationship Marketing and Beyond. *Journal of Services Marketing* 31(1), 16-19.
- Gummesson, E. & Grönroos C. (2012). The Emergence of the New Service Marketing: Nordic School Perspectives. *Journal of Service Management* 23(4), 479-97.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management* 4(4), 181-198.

H, I

- Hair, J.F.J., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. Pearson.
- Hair, J.F.J., Hult, G.T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair, J.F.J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*, 4, 81-92.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2010). Discourse, Field-Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields : Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365-1392.
- Hartmann, N.N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- Haveman, H. A. & Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments : Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606-1651.

- Hayward, M.L.A., & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K. Handrich, M. & Falk, T. (2015). The Dark Side of Customer Co-Creation: Exploring the Consequences of Failed Co-Created Services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(3): 279-96.
- Hémonnet-Goujot, A., Fabbri, F. & Manceau, D. (2016). Crowdsourcing vs Design Thinking. Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. *Décisions Marketing*, 83(3), 123-139.
- Henseler, J. & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics* 28(2), 565-580.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P.A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 1-20.
- Hensmans, M. (2003). Social Movement Organizations : A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. *Organization Studies*, 24(3), 355-381.
- Hickson, D.J. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass Management Series.
- Hietanen, J., Andéhn, M. & Bradshaw, A. (2018). Against the Implicit Politics of Service-Dominant Logic ». *Marketing Theory* 18(1) 101-19.
- Hoffman, D.L., Kopalle, P. K., & Novak, T.P. (2010). The « Right » Consumers for Better Concepts : Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 854-865.
- Holbrook, M.B. (1994). The Nature of Customer's Value: An Axiology of Service in Consumption Experience. In : Rust, R.T. & Oliver, R.L. (Dir.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 21-71). SAGE.
- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.
- Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Hollander, S.C., Rassuli, K.M., Jones, D.G.B., & Dix, L.F. (2005). Periodization in Marketing History. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 32-41.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems. *Journal of Marketing* 71(3), 18-38.

Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M. & et Grimm, P.H. (2015). The Loss of the Marketing Department's Influence: Is It Really Happening? And Why Worry? *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1), 1-13.

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14.

Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Crown Publishing Group.

Huberman, M.A., & Miles, M.B. (1994). Data management and analysis methods. In : Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (Dir.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). SAGE.

Hulland, J., Baumgartner, J. & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92-108

Hult, G.T.M., Ketchen D.J.Jr. & Slater, S.F. (2005). Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal* 26(12), 1173-81.

Humphreys, A. & Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-Production, Co-Creation and Prosumption. *Sociology Compass* 2(3), 963-80.

Hunt, S. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. SAGE.

Hunt, S. (2004), in Bolton, R.N., Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, 68(1), 18-27

Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Iyengar, K., Sweeney, J.R., & Montealegre, R. (2015). Information Technology Use as a Learning Mechanism: The Impact of IT Use on Knowledge Transfer Effectiveness, Absorptive Capacity, and Franchisee Performance. *MIS Quarterly*, 39, 615-641.

J

Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. & Podsakoff, P.M. (2003). Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing* 19(1), 73-97.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 57(1), 53-70.

Jaworski, B. & Kohli, A.J. (2006). Co-creating the voice of the customer. In : Lusch, R.F. & Vargo, F.L. (Dir.). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (pp. 109-118). M.E. Sharpe.

Jaworski, B., Kohli, A.J. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science* 28(1), 45-54.

Jeppesen, L.B., & Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science*, 17(1), 45-63.

Jeppesen, L.B., & Laursen, K. (2009). The role of lead users in knowledge sharing. *Research Policy*, 38(10), 1582-1589.

Jolibert, A. & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod.

Jones, D.G.B., & Shaw, E.H. (2002). A History of Marketing Thought. In : Weitz, B.A. & Wensley, R. (Dir.). *Handbook of Marketing* (pp. 39-65). SAGE.

Jones, D.G.B., & Tadajewski, M. (2011). Percival White (1887–1970) marketing engineer. *Marketing Theory* 11(4), 455-478.

Jong, J.P.J. de (2016). Surveying Innovation in Samples of Individual End Consumers. *European Journal of Innovation Management* 19(3), 406-23.

K

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Keith, R.J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(2), 35-38.

Kemper, J., Schilke, O., Reimann, M. C., Wang, X., & Brettel, M. (2013). Competition-motivated corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1954-1963.

Kim, N., Im, S. & Slater, S.F. (2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms: Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management* 30(1), 136-53.

Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance ». *Journal of Marketing* 69(2), 24-41.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9(11), 4-17.

Kohli, A. K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A (1993). MARKOR: a measure of market orientation." *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.

Kortmann, S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity: How Top Managers Create Innovative Ambidexterity ». *Journal of Product Innovation Management* 32(5), 666-84.

Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall.

Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 36, 46-54.

Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 67-75.

Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigms: What's really happening out there. *Planning Review*, 20(5), 50-52.

Kotler, P. & Dubois, B. (1994). *Marketing Management*, 8^{ième} édition. Publi-Union.

Kotler, P, Keller, K.L. & Manceau, D. (2015). *Marketing Management*, 15^{ième} édition. Eyrolles.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of marketing*, 35(3), 3–12.

Kozinets, R.V. (1999). E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption, *European Management Journal*, 17(3), 252-264,

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone R.P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing* 75(1), 16-30.

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *The Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.

L

Lamore, P.R., Berkowitz, D. & Farrington, P.A. (2013). Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing-Research and Development Integration: Market Orientation and Marketing-R&D Integration. *Journal of Product Innovation Management* 30(4), 695-711.

Lakhani, K.R. & von Hippel, E. (2003). How open source software works : “Free” user-to-user assistance. *Research Policy*, 21, 923-943.

Dictionnaire Larousse (2018). Editions Larousse.

- Laurent, G. & Kapferer, J.-N. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 41-53
- Lavorata, L. (2007). Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique dans l'entreprise : Une application au domaine de la vente en B to B. *Recherche et Applications en Marketing* 22(1), 1-24.
- Lazer, W. (1969). Marketing's Changing Social Relationships. *Journal of Marketing* 33(1), 3-9.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields : An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-362.
- Lemoine, J.-F. (2019). Le travail de la foule, une pratique ambivalente. *L'Économie politique*, 81(1), 42-50.
- Lemoine, J.-F., Roth, Y. & Favreau, É. (2017). Le crowdsourcing : Travail ou pas ? Éclaircissement des pratiques et implications juridiques. *Management & Avenir*, 97(7), 81-96.
- Le Nagard-Assayag, E. & Reniou, F. (2013). Co-innover avec les clients: entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. *Décisions Marketing*, 71, 59-75.
- Le Nagard-Assayag, E., Manceau, D. & Morin-Delerm, S. (2015). *Le marketing de l'innovation*. Dunod.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S. Van Vaerenbergh, Y. & Grönroos, C. (2017). Does Communicating the Customer's Resource Integrating Role Improve or Diminish Value Proposition Effectiveness? *Journal of Service Management* 28(4), 618-39.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38(4), 45-56.
- Levy, S.J., Zaltman, G. (1975). *Marketing, society, and conflict*. Prentice-Hall.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D. Searls, K., Sonnack, M. & von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science* 48(8), 1042-59.
- Littre, E. (1874). Dictionnaire. Hachette.

Lukas, B. A., Whitwell, G. J., & Heide, J. B. (2013). Why do Customers Get more than They Need? How Organizational Culture Shapes Product Capability Decisions. *Journal of Marketing*, 77(1), 1-12.

Lusch, R.F & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly* 39(1), 155-75.

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2006). Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory* 6(3), 281-88.

Lusch, R.F., Vargo, S.L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service : Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

Lüthje. C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: an empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683-695.

Lüthje, C. & Herstatt, C. (2004). The Lead User method; an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553-568.

Lüthje, C. Herstatt, C. & von Hippel, E. (2005). User-innovators and "local" information: the case of mountain biking. *Research Policy*, 34(6), 951-65.

M

MacAdam, D. & Scott, R.W. (2004). Organizations and movements. In Davis, G., McAdam, D., Scott, R.W. & Zald, M. (Eds.) *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge University Press.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Podsakoff, N.P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research : Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.

Malhotra, N., Décaudin, J.-M., Bouguerra, A. & Bories, D. (2014). *Etudes Marketing*, 6^{ième} édition. Pearson.

March, J. (1955). An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. *American Political Science Review*, 49(2), 431-451.

Marion, G. (1995). Le marketing management en question, *Revue Francaise de Gestion*, 102, 15-30.

Marion, G. (2003). Marketing : objet, démarche et débats. In : Marion (Dir.) *Anti-manuel de marketing* (pp. 2-146). Editions d'organisation.

Marion, G. (2004). *Idéologie marketing*. Eyrolles.

Marion, G. (2006). Marketing ideology and criticism: Legitimacy and legitimization. *Marketing theory*, 6(2), 245-267.

- Marion, G. (2016). *Le consommateur coproducteur de valeur : l'axiologie de la consommation*. EMS.
- Marion, G. (2017). L'émergence de la valeur d'usage et l'« agentivité » des objets matériels. *Revue Française de Gestion* 43(265), 71-91.
- McCarthy, E J. (1960). *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
- McCracken, G. (1988). *The long Interview*. SAGE.
- McMains, Andrew (2010). Unilever Embraces UGC. *Ad Week*, 20 avril.
- McNulty, T., Pettigrew, A., Jobome, G. & Morris, C. (2011). The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management & Governance*, 15(1), 91-121.
- Menguc, B., Auh, S. & Yannopoulos, P. (2014), Customer and Supplier Involvement in Design. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 313-328.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Moorman, C. & Day, G.S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing* 80(6), 6-35.
- Moorman, C. & Rust, R.T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing* 63 (special issue), 180-197.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research* 29(3), 314-27.
- Moraux-Saurel, H. & Volle, P. (2015). Le concept d'Open Marketing. Identification des contours, des dimensions et des formes. *Revue française de gestion* 41(9), 13-32.
- Morgan, N.A., Clark, B.H. & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment : Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, N.A. & Vorhies, D.W. (2018). The Business Performance Outcomes of Market Orientation Culture and Behaviors. *Review of Marketing Research*, 15, 255-82.
- Muñiz, A.M. & Schau, H.J. (2007). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research* 31(4), 737-747.

N

Nagel, J.H. (1975). *The Descriptive Analysis of Power*. Yale University Press.

Narver, J.C & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4)20-35.

Narver, J.C., Slater, S.F., & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.

N'Goala, G. (2016). Editorial : le marketing dns un monde connecté, un monde de paradoxes...*Décisions Marketing*, 84 (numéro spécial).

Nishikawa, H., Schreier, M. & Ogawa, S. (2013). User-Generated versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji. *International Journal of Research in Marketing* 30(2), 160-67.

Nonaka, I. & Nicosia, F.M. (1979). Marketing Management, Its Environment, and Information Processing: A Problem of Organizational Design. *Journal of Business Research* 7(4), 277-300.

Nørskov, S., Antorini, Y.M. & Jensen, M.B. (2016). Innovative brand community members and their willingness to share ideas with companies. *International Journal of Innovation Management* 20(6).

O

O'Shaughnessy, J. & O'Shaughnessy, N.J. (2009). The Service-dominant Perspective: A Backward Step? *European Journal of Marketing* 43(5/6), 784-93.

Özturan, P., Özsoy, A. & Pieters, R. (2014). The Role of Market Orientation in Advertising Spending During Economic Collapse: The Case of Turkey in 2001. *Journal of Marketing Research* 51(2), 139-152.

P

Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success : A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 533-554.

Panagopoulos, N.G., Johnson, C.M. & Mothersbaugh, D.L. (2015). Does Choice of Sales Control Conceptualization Matter? An Empirical Comparison of Existing Conceptualizations and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35(3), 221-46.

- Pels, J., Möller, K., & Saren, M. (2009). Do we really understand business marketing? Getting beyond the RM and BM matrimony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 322-336.
- Penaloza, L. & Venkatesh, A. (2006) Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets. *Marketing Theory*, 6, 299-316.
- Pettigrew, A. M. (1973). Occupational Specialization as an Emergent Process. *The Sociological Review*, 21(2), 255-278.
- Pettigrew, A., & McNulty, T. (1995). Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845-873.
- Piercy, N. F. (1998). Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222-236.
- Piller, F., & Ihl, C. (2009). Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends. RWTH Working papers, March 2009.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5), 879-903.
- Poetz, M.K. & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of product innovation management*, 29(2), 245-256.
- Polanyi, K (1983). *La Grande Transformation* (version française, texte original 1944). Gallimard.
- Porac, J.F. & Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of management Review*, 15(2), 224-240.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* 7(6), 485-501.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2002). The Co-creation connection. *Strategy & Business*, 27, 50-61.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation, *MIT Sloan management review*, 44(4), 12-19.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004a.). Co-Creation Experiences: The next Practice in Value Creation ». *Journal of Interactive Marketing* 18(3), 5-14.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004b.). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership* 32(3), 4 9.

Q

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2), 122-140

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

R

Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45.

Ramaswamy, V. (2008). Co-creating Value through Customers' Experiences: The Nike Case. *Strategy & Leadership* 36(5), 9-14.

Ramaswamy, V. (2009). Leading the Transformation to Co-creation of Value. *Strategy & Leadership* 37(2), 32 37.

Ramaswamy, V. (2011). It's about Human Experiences... and beyond, to Co-Creation. *Industrial Marketing Management* 40(2), 195-96.

Ramaswamy, V. & Chopra, N. (2014). Building a Culture of Co-Creation at Mahindra. *Strategy & Leadership* 42(2), 12-18.

Ramaswamy, V. & Gouillard, F. (2010). *The Power of Co-creation*. Simon & Schuster, Free press.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2013). Strategy and Co-Creation Thinking. *Strategy & Leadership* 41(6), 5 10.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2016). Brand Value Co-Creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications. *International Journal of Research in Marketing* 33(1), 93-106.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018a.). Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. *Journal of Marketing* 82(4), 19-31.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018b.). What Is Co-Creation? An Interactional Creation Framework and Its Implications for Value Creation. *Journal of Business Research* 84(3), 196-205.

Ranjan, K.R. & Read, S. (2016). Value Co-Creation: Concept and Measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(3), 290-315.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices : A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Renault, S. (2016). Quand les créatifs contestent le crowdsourcing : Une approche netnographique. When creatives contest crowdsourcing: A netnographic approach., *Décisions Marketing*, 81, 131-150.

Reniou, F. (2009). *Opérations participatives des marques. Pourquoi et comment faire participer les consommateurs ?* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine & ESSEC.

Reniou, F. (2014). Casting de consommateurs: une exposition des « vrais gens » au service de la communication des marques. *Décisions Marketing*, 75, 135-53.

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption : The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.

Rouquet, A., Reniou, F. & Goudarzi, K. (2013). Le client « acteur » de l’organisation. Enjeux et perspectives pour les sciences de gestion. *Revue française de gestion* 39(234), 85-98.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d’échelles pour questionnaires d’enquête. In : Roussel, P. & Wacheux, F. (Dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 245-276). De Boeck Supérieur.

Royer, I. & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. In : Thiétart R.-A. (Dir.) *Méthodes de recherche en Management*, 3ème édition (pp. 143-172). Dunod.

Rust (2004), in Bolton, R. N. Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, 68(1), 18-27.

Rust, R.T., Lemon, K.N., & Zeithaml, V.A. (2004). Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.

Rust, R.T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking Marketing. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 94-101.

S

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE

Schein, E.H. (1999). *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition. Wiley & Sons.

Schreier, M., Fuchs, C., & Dahl, D. W. (2012). The Innovation Effect of User Design : Exploring Consumers’ Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. *Journal of Marketing*, 76(5), 18-32.

- Seybold, P.B. (2001) with Ronni T. Marshak. *The Customer Revolution*. Crown Business.
- Shah, S. (2000). Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Products Field : Innovations in Sporting Equipment. Sloan Working Paper n° 4105.
- Shapiro, B.P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Shaw, E. H. (1995). The First Dialogue on Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 15(1), 7-20.
- Shaw, E.H., Lazer, W., & Pirog, S.F. (2007). Wroe Alderson : Father of modern marketing. *European Business Review*, 19(6), 440-451.
- Sheth, J.N., Gardner, D.M. & Garrett, D.E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Wiley.
- Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (2002). Marketing productivity : Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349-362.
- Sheth, J.N. & Sisodia, R.S. (2005). A Dangerous Divergence : Marketing and Society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160-162.
- Sheth, J.N., & Sisodia, R.S. (2007). Raising Marketing's Aspirations. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(1), 141-143.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S. & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Sheth, J.N. & Usley, C. (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing : From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Shove, E., & Pantzar, M. (2005). Consumers, Producers and Practices : Understanding the invention and reinvention of Nordic walking. *Journal of Consumer Culture*, 5(1), 43-64.
- Skalen, P. (2018). *Service Logic*. Studentlitteratur, AB Books.
- Skalen, P., Fougère, M. & Fellesson, M. (2012). *Marketing Discourse, a critical perspective*. Routledge.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59(3), 63-70.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal* 19(10), 1001-6.
- Slater, S.F., Mohr, J.J. & Sengupta, S. (2014). Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions: Radical Product Innovation Capability ». *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 552-66.

Slater, S.F., Olson, E.M. & Finnegan, C. (2011). Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance. *Marketing Letters*, 22(3): 227-42.

Smith, W. (1956) Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8.

Stidsen, B. & Schutte, T.F. (1972). Marketing as a communication system: The marketing concept revisited. *Journal of Marketing* 36(4) 22–27.

Stock, R.M., Oliveira, P., & von Hippel, E. (2015). Impacts of Hedonic and Utilitarian User Motives on the Innovativeness of User-Developed Solutions : Motives for User-Developed Solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 389-403.

Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241-252.

Strauss, A.L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE.

Svensson, P. (2007). Producing marketing: Towards a social-phenomenology of marketing work. *Marketing Theory*, 7(3), 271-290.

Sweetwood, A. (2013). *The analytical marketer: how to Transform your marketing organization*. Harvard Business Press.

T

Tadajewski, M. & Maclaran, P. (2009) Critical marketing studies: introduction and overview. In : Tadajewski M. & Maclaran P. (Dir), *Critical marketing studies*, volume I. SAGE.

Tapscott, D. & Williams, A.D. (2007). *Wikinomics, how mass collaboration changes everything*. Pearson.

Tellis, G.J., Prabhu, J.C., & Chandy, R.K. (2009). Radical Innovation Across Nations : The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23.

Thévenot, L. (1994). Le régime de familiarité. Des choses en personnes. *Genèses*, 17, 72-101.

Thornton, S.C., Henneberg, S.C., & Naudé, P. (2015). An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 49, 167-180.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Bantam Books.

Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly* 28(1), 22-39.

Tsai, K.-H., Chou, C., & Kuo, J.-H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.

V

Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-689.

van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1999). Organizational culture: The FOCUS-questionnaire. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.

van Riel, A.C.R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares : The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 459-477.

Vargo, S.L. (2008). Customer integration and value co-creation. Paradigmatic traps and perspectives. *Marketing Theory*, 11(2), 2011-2015.

Vargo, S.L. (2011). On Marketing Theory and Service-Dominant Logic: Connecting Some Dots. *Marketing Theory* 11(1), 3-8.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2006). Service-Dominant-Logic. What it is, what it is not, what it might be. In : Vargo, S.L. & Lusch R.F. (Dir.). *The Service Dominant Logic of Marketing, dialogue, debates and directions*. M.E. Sharpe.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008a.). Service-dominant logic : Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008b.). From goods to service(s) : Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2011). It's all B2B...and beyond : Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239-248.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms : An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.

Verhoef, P.C. & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.

Vernette, E. & Hamdi Kidar, L. (2013). Co-Creation with Consumers: Who Has the Competence and Wants to Cooperate? *International Journal of Market Research* 55(4), 539-61.

Vernette, E. & Tissier-Desbordes, E. (2012). Editorial : la participation du client, la co-production, la co-création : un nouvel eldorado pour le marketing ? *Décisions Marketing* 65(1).

Volle, P. (2011). Marketing : comprendre l'origine historique, in *MBA Marketing*. Eyrolles, Editions d'Organisation.

von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5(3), pages 212-239.

von Hippel, E. (1977). The Dominant Role of the User in Semiconductor and Electronic Subassembly Process Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24, 60-71.

von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Products Concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.

von Hippel, E. (1994). Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science* 40(4), 429-39.

von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press.

von Hippel, E, de Jong, J.P.J. & Flowers, S. (2012). Comparing Business and Household Sector Innovation in Consumer Products: Findings from a Representative Study in the UK. *Electronic Journal*, 58(9), 1777.

Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69(1): 80-94.

Vorhies, D.W., Morgan, R.E. & Autry C.W. (2009). Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance. *Strategic Management Journal* 30(12), 1310-34.

W

Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., ... Wu, G. (2002). Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing Letters*, 13(3), 297-305.

Warde, A. (2005). Consumption and Theories of Practice. *Journal of Consumer Culture*, 5(2), 131-153.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft & Gesellschaft, Grundriß der Sozialökonomik Abt 3*. Traduction française 1972, *Economie & Société*. Plon.

- Webster, F.E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* 56(4), 1-17.
- Webster, F.E. (2002), *Market-Driven Management*, 2^{ième} édition. John Wiley & Sons.
- Webster, F.E. (2005). A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121-126.
- Webster, F.E. (2006). Foreword. In : Vargo, S.L. & Lusch R.F. (Dir.). *The Service Dominant Logic of Marketing, dialogue, debates and directions*. M.E. Sharpe.
- Webster, F.E., Malter, A.J. & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review* 46(4), 35-43.
- West, J. & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
- West, J. & Bogers, M. (2017). Open innovation: Current status and research opportunities. *Innovation: Organization & Management*, 19(1), 43-50.
- White, J.C., Varadarajan, P.R., & Dacin, P.A. (2003). Market Situation Interpretation and Response : The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use. *Journal of Marketing*, 67, 63-79.
- Wilcox, J. B., Howell, R. D., & Breivik, E. (2008). Questions about formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1219-1228.
- Wilkie, W.L. & Moore, E.S. (1999). Marketing's Contributions to Society. *Journal of Marketing*, 63, 198-218.
- Wilkie, W. L. & Moore, E. S. (2006). Examining Marketing scholarship and Service-Dominant-Logic. In : Vargo, S.L. & Lusch R.F. (Dir.). *The Service Dominant Logic of Marketing, dialogue, debates and directions* (pp.266-278). M.E. Sharpe.
- Williams, R. (1982). *Dream worlds: Mass consumption in late nineteenth century France*. University of California Press.
- Wisner, P., Epstein, M. & Bagozzi, R. (2006). Environmental proactivity and performance. In: Freedman, M. & Jaggi, B. (Eds.) *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*, Advances in Environmental Accounting & Management, Vol. 4 (pp. 105-127). Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Witell, L., Kristensson, P. Gustafsson, A. & Löfgren, M. (2011), Idea generation: customer cocreation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159.

Workman, J.P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing* 62(3), 21-37.

X, Z

Xie, C., Bagozzi, R.P. & Troye, S.V. (2008). Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 109-22.

Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zhu, Z., Nakata, C., Sivakumar, K., & Grewal, D. (2007). Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 492-506.

Zwick, D. Bonsu, S.K. & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work: `Co-Creation` and New Marketing Govern-Mentality ». *Journal of Consumer Culture* 8(2),163-96.

LISTE DES TABLEAUX & FIGURES

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Organisation de la recherche	21
Figure 2 - Le rôle actif du consommateur : upstream et downstream co-creation	70
Figure 3 - Principes fondateurs et implications du nouveau cadre de la co-crédation de Prahalad & Ramaswamy	108
Figure 4 - Emergence de la valeur co-crédée : comparaison des trois cadres théoriques	116
Figure 5 – Modèle conceptuel initial - issu de la première partie de la recherche	183
Figure 6 –Modèle conceptuel issu des hypothèses – modèle principal intervenant au niveau du marketing de co-crédation de valeur	206
Figure 7 – Modèle conceptuel issu des hypothèses – modèle secondaire intervenant au niveau des composantes upstream et downstream co-creation	206
Figure 8 – Modélisation de la mesure de marketing de co-crédation de valeur (modèle initial formatif-formatif)	270
Figure 9 – Modélisation de la mesure de marketing de co-crédation de valeur - modèle définitif réflectif-formatif – mesure non purifiée (collecte 1bis)	276
Figure 10 – Modélisation de la mesure de marketing de co-crédation de valeur - modèle définitif réflectif-formatif- mesure non purifiée à 23 indicateurs (collecte 2)	278
Figure 11 – Modélisation de la mesure de marketing de co-crédation de valeur - modèle définitif réflectif-formatif- mesure purifiée à 18 indicateurs (collecte 2)	294
Figure 12 – Modèle de mesure de marketing de co-crédation de valeur : analyse de redondance modèle définitif réflectif-formatif- mesure purifiée à 18 indicateurs (collecte 2)	300
Figure 13 – Dispersion des observations pour les indicateurs de downstream et upstream co-creation : « boîtes à moustaches de Tuckey » - collecte 2	310
Figure 14 – modèle principal testé - antécédents du marketing de co-crédation de valeur	315
Figure 15 – modèle principal des antécédents du marketing de co-crédation de valeur après test des hypothèses	321
Figure 16 – modèle secondaire testé - antécédents d’upstream et downstream co-creation	321
Figure 17 – modèle secondaire à l’issue des tests - antécédents d’upstream et downstream co-creation	324
Figure 18 – modèle principal des conséquences du marketing de co-crédation de valeur (modèle testé et validé)	325
Figure 19 – modèle secondaire – modèle testé des conséquences d’upstream et downstream co-creation	325

Figure 20 – modèle secondaire des conséquences d’upstream et downstream co-creation modèle à l’issue des tests d’hypothèses	326
Figure 21 – résultat de l’analyse de médiation de la relation downstream co-creation – performance	327
Figure 22 – résultat de l’analyse de médiation de la relation upstream co-creation - satisfaction	328
Figure 23 – modèle principal des antécédents et conséquences du marketing de co-création de valeur - mesures purifiées, collecte 2	330
Figure 24 – modèle des antécédents et conséquences : upstream et downstream co-création de valeur - mesures purifiées, collecte 2	332

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Initiatives d’upstream co-creation : opérations participatives et co-production collaborative	83
Tableau 2 - Consommateur du marketing concept (Chapitre I.) & nouvelles représentations du consommateur (Chapitre II.)	88
Tableau 3 - Les principes fondamentaux (FP) de la Service-Dominant Logic	97
Tableau 4 - Les principes fondamentaux de la Service-Logic	103
Tableau 5 - Occurrence des mots clef valeur co-creation ou service-dominant-logic, base de données EBSCO	110
Tableau 6 - Perspective du marketing concept (Chapitre I.) vs co-création de valeur (Chapitre II.)	115
Tableau 7 - Profil des interviewés	144
Tableau 8 - Principales catégories & dimensions émergeant des données	169
Tableau 9 - Downstream et upstream co-creation après les apports de l’étude exploratoire	181
Tableau 10 - Récapitulatif des mesures standardisées de notre questionnaire	211
Tableau 11 - Synthèse de l’évaluation des mesures par cinq experts académiques	213
Tableau 12 – Indicateurs - mesure marketing de co-création 1° version du questionnaire (collecte 1bis)	213
Tableau 13 – Détail des indicateurs - mesure d’adhocratie	215
Tableau 14 – Détail des indicateurs - mesure d’orientation marché réactive	215
Tableau 15 – Détail des indicateurs - mesure d’orientation marché proactive	216
Tableau 16 – Détail des indicateurs - mesure d’influence	216
Tableau 17 – Détail des indicateurs - mesure de performance	217
Tableau 18 – Détail des indicateurs - mesure de satisfaction	217
Tableau 19 – Protocole général d’administration des mesures standardisées du questionnaire	220

Tableau 20 – Protocole général d’administration des mesures standardisées du questionnaire en bleu les mesures évaluées dans le Chapitre V.	224
Tableau 21 – Caractéristiques des échantillons collecte 1 & 2 : effectif de l’entreprise	229
Tableau 22 – Caractéristiques des échantillons collecte 1 et 2 : secteur d’activité de l’entreprise	229
Tableau 23 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1 et 2 : position hiérarchique du participant	230
Tableau 24 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1 et 2 : effectif managé	230
Tableau 25 – Les traitements statistiques apportés aux mesures réflexives	239
Tableau 26 – Alpha & Fiabilité composite - mesure d’adhocratie	240
Tableau 27 – Variance Moyenne Extraite - mesure d’adhocratie	240
Tableau 28 – Loadings sur le construit - mesure d’adhocratie	241
Tableau 29 – Critère de Fornell Larcker - mesure d’adhocratie	241
Tableau 30 – Contenu des indicateurs de l’échelle d’adhocratie	242
Tableau 31 – Alpha et fiabilité composite - mesure d’orientation marché réactive	242
Tableau 32 – Variance Moyenne Extraite - mesure d’orientation marché réactive	243
Tableau 33 – Loadings sur le construit - mesure d’orientation marché réactive	243
Tableau 34 – Critère de Fornell Larcker - mesure d’orientation marché réactive	244
Tableau 35 – Contenu des indicateurs de l’échelle d’orientation marché réactive	244
Tableau 36 – Alpha et fiabilité composite - mesure d’orientation marché proactive	245
Tableau 37 – Variance Moyenne Extraite - mesure d’orientation marché proactive	245
Tableau 38 – Loadings sur le construit - mesure d’orientation marché proactive	246
Tableau 39 – Critère de Fornell Larcker - mesure d’orientation marché proactive	246
Tableau 40 – Contenu des indicateurs de l’échelle d’orientation marché proactive	247
Tableau 41 – Alpha et fiabilité composite - mesure d’influence du marketing	247
Tableau 42 – Variance Moyenne Extraite - mesure d’influence du marketing	248
Tableau 43 – Loadings sur le construit - mesure d’influence du marketing	248
Tableau 44 – Critère de Fornell Larcker - mesure d’influence du marketing	248
Tableau 45 – Contenu des indicateurs de l’échelle d’influence du marketing	249
Tableau 46 – Alpha et fiabilité composite - mesure de performance	250
Tableau 47 – Variance Moyenne Extraite - mesure de performance	250
Tableau 48 – Loadings sur le construit - mesure de performance	250
Tableau 49 – Critère de Fornell Larcker - mesure de performance	250
Tableau 50 – Contenu des indicateurs de l’échelle de performance	251

Tableau 51 – Protocole général d’administration des mesures standardisées du questionnaire - en bleu les mesures évaluées dans le Chapitre VI	256
Tableau 52 – Caractéristiques des échantillons collectes 1bis & 2 : effectif de l’entreprise	259
Tableau 53 – Caractéristiques des échantillons collectes 1bis & 2 : secteur d’activité	260
Tableau 54 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1bis & 2 : position hiérarchique du participant	261
Tableau 55 – Caractéristiques des échantillons Collectes 1bis & 2 : effectif managé	261
Tableau 56 – Alpha et fiabilité composite - mesure de performance	263
Tableau 57 – Variance Moyenne Extraite - mesure de performance	264
Tableau 58 – Loadings sur le construit - mesure de performance	264
Tableau 59 – Critère de Fornell Larcker - mesure de performance	264
Tableau 60 – Alpha et fiabilité composite - mesure de satisfaction	264
Tableau 61 – Variance Moyenne Extraite - mesure de satisfaction	265
Tableau 62 – Loadings sur le construit - mesure de satisfaction	265
Tableau 63– Critère de Fornell Larcker - mesure de satisfaction	265
Tableau 64 - Coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure (collecte 2) modèle de mesure initial de marketing de co-crédation de valeur- spécification formative-formative	272
Tableau 65 - Coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure définitif (collecte 2) - modèle de mesure de marketing de co-crédation de valeur réflectif-formatif, mesure non purifiée	277
Tableau 66 - Synthèse de l’évaluation psychométrique – échelles complètes des 6 dimensions	279
Tableau 67 – Examen du critère de Fornell Larcker – échelles complètes des 6 dimensions	280
Tableau 68 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure d’upstream co-creation partage de connaissances	291
Tableau 69 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure d’upstream co-creation partage de connaissances	291
Tableau 70 – Evaluation de la validité convergente (loadings) mesure d’upstream co-creation partage de connaissances	291
Tableau 71 – Contenu des indicateurs - mesure d’upstream co-creation partage de connaissances	282
Tableau 72 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure d’upstream co-creation équité	282
Tableau 73 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure d’upstream co-creation équité	282
Tableau 74 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure d’upstream co-creation équité	283
Tableau 75 – Contenu des indicateurs - mesure d’upstream co-creation équité	283

Tableau 76 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure d’upstream co-creation influence	284
Tableau 77 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure d’upstream co-creation influence	284
Tableau 78 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure d’upstream co-creation influence	284
Tableau 79 – Contenu des indicateurs - mesure d’upstream co-creation influence	284
Tableau 80 – Critère de Fornell Larcker – mesures purifiées d’upstream co-creation	285
Tableau 81 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure de downstream co-creation expérience	287
Tableau 82 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure de downstream co-creation expérience	287
Tableau 83 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure de downstream co-creation expérience	287
Tableau 84 - Enoncé des indicateurs – construit downstream co-creation expérience	287
Tableau 85 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure de downstream co-creation singularité	288
Tableau 86 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure de downstream co-creation singularité	288
Tableau 87 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure de downstream co-creation singularité	288
Tableau 88 – Contenu des indicateurs - mesure de downstream co-creation singularité	289
Tableau 89 – Evaluation de la fiabilité de cohérence interne - mesure de downstream co-creation relation	290
Tableau 90 – Evaluation de la validité convergente (VME) - mesure de downstream co-creation relation	290
Tableau 91 – Evaluation de la validité convergente (loadings) - mesure de downstream co-creation relation	290
Tableau 92 – Contenu des indicateurs - mesure de downstream co-creation relation	291
Tableau 93 – Critère de Fornell Larcker – trois mesures purifiées de downstream co-creation	291
Tableau 94 – Coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure modèle de mesure définitif de marketing de co-création de valeur, réflexif-formatif, mesure purifiée	293
Tableau 95 – Indicateurs réflexifs de downstream co-creation – questionnaire de la collecte 2	299
Tableau 96 – Indicateurs réflexifs d’upstream co-creation – questionnaire de la collecte 2	299
Tableau 97 – Analyse de redondance : coefficients et significativité des chemins entre les mesures formatives et réflexives des mêmes construits - modèle de mesure définitif, réflexif-formatif, mesure purifiée (collecte 2)	300
Tableau 98 – Calcul du R ² a d’Edwards - modèle de mesure définitif, réflexif-formatif, mesure purifiée	301

Tableau 99 – corrélation avec les autres construits - modèle de mesure définitif, réflectif-formatif, mesures purifiées	302
Tableau 100 – relation entre adhocratie et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	316
Tableau 101 – relation entre influence du marketing et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	316
Tableau 102 – relations entre orientation marché réactive, adhocratie, influence du marketing et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	317
Tableau 103 – relation entre orientation marché proactive et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	318
Tableau 104 – relations entre orientation marché proactive, adhocratie et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	319
Tableau 105 – relations entre orientation marché proactive, influence et marketing de co-crédation de valeur - modèle principal complet - mesures purifiées, collecte 2	319
Tableau 106 – relation entre influence et marketing de co-crédation de valeur - modèle intégrant influence comme seul antécédent - mesures purifiées, collecte 2	320
Tableau 107 – relations entre orientation marché réactive, upstream et downstream co-creation mesures purifiées, collecte 2	322
Tableau 108 – relations entre orientation marché réactive et les 6 construits de premier ordre mesures purifiées, collecte 2	322
Tableau 109 – relations entre orientation marché proactive, upstream et downstream co-creation modèle secondaire - mesures purifiées, collecte 2	323
Tableau 110 – test des relations entre orientation marché proactive et les 6 construits de premier ordre - modèle secondaire - mesures purifiées, collecte 2	323
Tableau 111 – test des relations entre marketing de co-crédation de valeur, satisfaction et performance modèle principal - mesures purifiées, collecte 2	325
Tableau 112 – test des relations entre upstream co-creation, downstream co-creation, et performance modèle secondaire - mesures purifiées, collecte 2	326
Tableau 113 – analyse de médiation de la relation downstream co-creation – performance mesures purifiées, collecte 2	327
Tableau 114 – analyse de médiation de la relation upstream co-creation – satisfaction - mesures purifiées, collecte 2	328
Tableau 115 – relations entre les construits de premier ordre formant upstream co-creation et les variables de résultat - mesures purifiées, collecte 2	329
Tableau 116 – relations entre les construits de premier ordre formant downstream co-creation et les variables de résultat - mesures purifiées, collecte 2	329
Tableau 117 – modèle principal des antécédents et conséquences du marketing de co-crédation de valeur : données - mesures purifiées, collecte 2	331
Tableau 118 – modèle secondaire des antécédents et conséquences au niveau d’upstream et downstream co-crédation de valeur - mesures purifiées, collecte 2	332

Tableau 119– qualités d’ajustement du modèle principal - valeurs dULS et dG - mesures purifiées, collecte 2	333
Tableau 120 – valeurs de R ² des variables dépendantes du modèle principal - mesures purifiées, collecte 2	334
Tableau 121 – comparaison des R ² : modèle principal issu des hypothèses vs modèle optimisé mesures purifiées, collecte 2	336
Tableau 122 – qualités d’ajustement du modèle principal optimisé - valeurs dULS et dG mesures purifiées, collecte 2	336
Tableau 123 – modèle principal optimisé : coefficients des chemins - mesures purifiées collecte 2	337
Tableau 124 - principaux résultats de l’étude exploratoire : trois optiques distinctes du marketing	368
Tableau 125 - principaux résultats de l’étude par questionnaire : modélisation des causes et conséquences du marketing de co-création de valeur	369

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 – Mesure de valeur co-creation : rétro-translation	425
Annexe 2 – Mesures de valeur co-creation et de marketing de co-création de valeur - version française traduite et version française adaptée	426
Annexe 3 – Evaluation de la mesure de marketing de co-création de valeur par cinq experts académiques	426
Annexe 4 – Synthèse de l'évaluation de la mesure de marketing de co-création de valeur	427
Annexe 5 – Mesure de marketing de co-création de valeur - version pré-testée par les experts et version adaptée suite au pré-test	427
Annexe 6 – Traduction de la mesure d'adhocratie - comparaison des formulations initiale & rétro-traduite	431
Annexe 7 – Mesure d'adhocratie - formulations traduites en français et insérées au questionnaire	431
Annexe 8 – Traduction de la mesure d'orientation marché réactive - comparaison des formulations initiale & rétro-traduite	432
Annexe 9 – Mesure d'orientation marché réactive - formulations traduites en français et insérées au questionnaire	432
Annexe 10 – Traduction de la mesure d'orientation marché proactive - comparaison des formulations initiales & rétro-traduites	433
Annexe 11 – Mesure d'orientation marché proactive - formulations traduites en français et insérées au questionnaire	433
Annexe 12 – Traduction de la mesure d'influence - comparaison des formulations initiale & rétro-traduite	434
Annexe 13 – Mesure d'influence - formulations traduites en français et insérées au questionnaire	434
Annexe 14 – Mesure de performance - traduction et adaptation de la mesure	435
Annexe 15 – Mesure de satisfaction - traduction et adaptation de la mesure	435
Annexe 16 – Statistiques descriptives collecte 1 - moyenne & écart type - tous indicateurs	436
Annexe 17 – Statistiques descriptives collecte 1 - graphiques des boîtes à moustaches de Tuckey	437
Annexe 18 – Statistiques descriptives collecte 1 - scores standardisés	439
Annexe 19 – Tableau du D ² de Mahalanobis, collecte 1	440
Annexe 20 – Statistiques descriptives collecte 2 - moyenne & écart type - tous indicateurs	442
Annexe 21 – Statistiques descriptives collecte 2 - graphiques des boîtes à moustaches de Tuckey	444
Annexe 22 – Statistiques descriptives collecte 2 - scores standardisés	448

Annexe 23 – Tableau du D ² de Mahalanobis - collecte 2	449
Annexe 24 – Cross loadings des indicateurs – variables antécédents, collectes 1 et 2	453
Annexe 25 – Cross loadings des indicateurs – variable performance, collectes 1 et 2	455
Annexe 26 – Statistiques descriptives collecte 1 bis - moyenne & écart type tous indicateurs	456
Annexe 27 – Statistiques descriptives collecte 1 bis - Graphiques des boîtes à moustaches de Tuckey tous indicateurs	457
Annexe 28 – Statistiques descriptives collecte 1 bis - scores standardisés	460
Annexe 29 – Tableau du D ² de Mahalanobis – collecte 1bis	461
Annexe 30 – Cross loadings des indicateurs de performance - collecte 1bis	465
Annexe 31 – Cross loadings des indicateurs de satisfaction - collecte 2	465
Annexe 32 – Evaluation de la spécification initiale de la mesure de marketing de co-crédation de valeur - collecte 1 bis	466
Annexe 33 – Evaluation de la spécification du modèle de mesure de marketing de co-crédation de valeur (collecte 1 bis & 2) - analyse confirmatoire des tétrades	467
Annexe 34 – Coefficients et significativité des chemins au sein du modèle de mesure définitif formatif-réfléctif - collecte 1bis	472
Annexe 35 – Cross loadings des indicateurs – collecte 1 bis	473
Annexe 36 – Cross loadings des indicateurs – collecte 2	473
Annexe 37 – Critère de Fornell Larcker, collectes 1 bis et 2	477
Annexe 38 – Examen du VIF - collectes 1 bis et 2	478
Annexe 39 – Loadings des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre, collecte 1bis	479
Annexe 40 – Weights des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre, collecte 1bis	480
Annexe 41 – Loadings des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre, collecte 2	481
Annexe 42 – Weights des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre, collecte 2	482
Annexe 43 – Comparaison des groupes de répondants par quartiles - valeur de la variable latente upstream co-creation et downstream co-creation - collecte 2 toutes mesures	483
Annexe 44 – Evaluation du biais de mesure commune par le test de Harman : analyse factorielle exploratoire des indicateurs du modèle - collecte 2	484
Annexe 45 – Modèles alternatifs d'explication du marketing de co-crédation de valeur - collecte 2	486

Annexe 1. Mesure de valeur co-creation : rétro-traduction

A gauche la version initiale de Ranjan & Read, à droite la version rétro-traduite : les similitudes entre les deux versions nous permettent de valider la version française.

Version anglaise initiale vs rétro-traduite

MESURE INITIALE EN ANGLAIS	MESURE RETRO-TRADUITE
<p><i>DOWNSTREAM – EXPERIENCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -It was a memorable experience for me (i.e., the memory of the process lasted for quite a while) -Depending upon the nature of my own participation, my experiences in the process might be different from other consumers -It was possible for a consumer to improve the process by experimenting and trying new things 	<ul style="list-style-type: none"> -It was a memorable experience to participate in this process (it made a lasting impression). -Depending on the nature of my participation, my experiences in the process might be different from other consumers. -Consumers could improve the process by experimenting and by trying new things.
<p><i>DOWNSTREAM – SINGULARITE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -The benefit, value, or fun from the process (or, the product) depended on the user and the usage condition -The party tried to serve the individual needs of each of its consumer -Different consumers, depending on their taste, choice, or knowledge, involve themselves differently in the process (or, with the product) -The party provided an overall good experience, beyond the “functional” benefit 	<ul style="list-style-type: none"> -What you got out of the process (or the product) – benefit, value or enjoyment – depended on the user and the conditions of use. -The party tried to meet the individual needs of each consumer. -Consumers’ involvement in the process (or with the product) differed depending on their tastes, choices and knowledge. -The party gave us a good experience, beyond the “functional” benefit.
<p><i>DOWNSTREAM – RELATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -The party’s extended facilitation is necessary for consumers to fully enjoy the process (or, the product) -I felt an attachment or relationship with the party -There was usually a group, a community, or a network of consumers who are a fan of the party -The party was renowned because its consumers usually spread positive word about it in their social networks 	<ul style="list-style-type: none"> -The party has to do everything it can for consumers to fully enjoy the process (or the product). -I felt an attachment, a bond with the party. -There was often a group, a community or a network of consumers that were fans of the party. -The party had a good reputation because its consumers spoke highly of it on their social networks.
<p><i>UPSTREAM - PARTAGE DE CONNAISSANCES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - The party was open to my ideas and suggestions about its existing products or towards developing a new product -The party provided sufficient illustrations and information to me -I would willingly spare time and effort to share my ideas and suggestions with the party in order to help it improve its products and processes further -The party provided suitable environment and opportunity to me to offer suggestions and ideas 	<ul style="list-style-type: none"> -The party was open to my ideas and suggestions about existing products or the development of a new product. -The party provided me with enough examples and information. -I would happily volunteer my time to share my ideas and suggestions with the party in order to help them improve their products and processes -The opportunities and the setting provided by the party allowed me to put forward suggestions and ideas.
<p><i>UPSTREAM - EQUITE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -The party had an easy access to information about my preferences -The processes at this party are aligned with my requirements (i.e. the way I wish them to be) -The party considered my role to be as important as its own in the process -We shared an equal role in determining the final outcome of the process 	<ul style="list-style-type: none"> -The party had easy access to information about my preferences. -The processes in this party matched my needs (i.e. they fit with my wishes). -The party considered that my role in the process was as important as theirs. -We played an equal role in determining the final outcome of the process.

<p><i>UPSTREAM - INFLUENCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -During the process I could conveniently express my specific requirements -The party conveyed to its consumers the relevant information related to the process -The party allowed sufficient consumer interaction in its business processes (product development, marketing, assisting other customers, etc.) -In order to get maximum benefit from the process (or, product), I had to play a proactive role during my interaction (i.e., I have to apply my skill, knowledge, time, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> -I was able to express my specific needs during the process. -The party communicated relevant information on the process to its consumers. -The party allowed sufficient room for consumer interaction in its business processes (product development, marketing, advice to other customers, etc.). -In order to get the most out of the process (or the product), I had to play a proactive role (I had to use my skills, knowledge, time, etc.)
--	--

Annexe 2. Mesures de valeur co-creation et de marketing de co-création de valeur
Version française traduite et version française adapt ee

A partir de la version française du traducteur (  gauche), nous adaptons les indicateurs pour administrer la mesure auprès de managers.

MESURES TRADUITES (CONSOmmATEUR)	MESURES ADAPTEES (MANAGER)
<p><i>DOWNSTREAM – EXPERIENCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -ça a été une expérience mémorable de participer à ce processus (impression qui a perduré dans le temps) -Selon la nature de ma participation, mes expériences au cours du processus ont pu être différentes des autres consommateurs -Les consommateurs pouvaient améliorer le processus en expérimentant et en essayant de nouvelles choses 	<ul style="list-style-type: none"> -L'utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos consommateurs se souviennent -L'expérience de chaque consommateur lors de l'utilisation de nos produits ou services peut être différente de celle des autres consommateurs -Les consommateurs peuvent améliorer leur expérience en expérimentant et en essayant de nouvelles façons de consommer ou d'utiliser nos produits ou services
<p><i>DOWNSTREAM - SINGULARITE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce qu'on a pu retirer du processus (ou du produit) - avantage, valeur ou plaisir - dépendait de l'utilisateur et des conditions d'utilisation -L'autre partie a essayé de répondre aux besoins individuels de chaque consommateur -Les différents consommateurs, selon leurs goûts, choix et connaissances, s'impliquent différemment dans le processus (ou le produit) -L'autre partie nous a fait partager une bonne expérience, allant au-delà du bénéfice « fonctionnel » 	<ul style="list-style-type: none"> -Les bénéfices que nos clients peuvent tirer de nos produits ou services – valeur, plaisir, utilité – dépendent des spécificités de chaque consommateur et des conditions dans lesquelles celui-ci utilise le produit ou service. -Nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque consommateur -Selon ses goûts, ses choix personnels et ses connaissances, chaque consommateur peut s'impliquer de façon différente lorsqu'il utilise nos produits ou services -Nous essayons d'offrir à chaque consommateur une bonne expérience, qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel
<p><i>DOWNSTREAM – RELATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Il est nécessaire que l'autre partie mette tout en œuvre pour que les consommateurs puissent profiter pleinement du processus (ou du produit) -J'ai ressenti un attachement, un lien envers l'autre partie -D'habitude il y avait un groupe, une communauté ou un réseau de consommateurs qui étaient adeptes de l'autre partie -L'autre partie jouissait d'une bonne réputation parce que ses consommateurs en parlaient de manière positive sur leurs réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Il est nécessaire que nous mettions tout mettre en œuvre afin que les consommateurs puissent pleinement interagir avec nous -Je pense que nos consommateurs ressentent un certain lien, un attachement envers nos produits ou services -Je pense que certains groupes de consommateurs ou bien des communautés de clients sont adeptes de nos produits ou services -Nous jouissons d'une bonne réputation, nos consommateurs répandent un bouche à oreille positif concernant nos produits ou services sur les réseaux sociaux

<p><i>UPSTREAM PARTAGE DE CONNAISSANCES</i></p> <p>-L'autre partie était ouverte à mes idées et suggestions sur les produits existants ou sur le développement d'un nouveau produit</p> <p>-L'autre partie m'a fourni suffisamment d'exemples et d'informations</p> <p>-Je consacrerai volontiers de mon temps à l'autre partie pour lui faire part de mes idées et suggestions afin de l'aider à améliorer ses produits et processus</p> <p>-Les opportunités et le cadre fournis par l'autre partie m'ont permis de proposer des suggestions et des idées</p>	<p>-Nous sommes ouverts aux idées et suggestions de nos consommateurs concernant des produits existants ou concernant le développement d'un nouveau produit ou service</p> <p>-Nous essayons de fournir suffisamment d'informations à nos consommateurs désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées</p> <p>-Nous souhaitons dédier de notre temps afin de partager avec nos clients leurs idées et suggestions visant à améliorer nos produits et processus</p> <p>-Nous fournissons à nos consommateurs l'opportunité et le cadre afin qu'ils puissent proposer des suggestions et des idées</p>
<p><i>UPSTREAM – EQUITE</i></p> <p>-L'autre partie a eu facilement accès aux informations sur mes préférences</p> <p>-Les processus dans cette autre partie correspondent à mes besoins (c.à.d. ils sont conformes à mes souhaits)</p> <p>-L'autre partie a considéré que mon rôle dans le processus était aussi important que le sien</p> <p>-Nous avons joué un rôle égal dans la détermination du résultat final du processus</p>	<p>-Nous essayons de connaître les préférences des consommateurs dont nous sollicitons la participation</p> <p>-Nous tentons d'adapter le processus de participation aux souhaits des consommateurs que nous sollicitons</p> <p>-Lorsque nous sollicitons la participation de consommateurs, nous considérons que leur rôle est aussi important que le nôtre</p> <p>-Les consommateurs participant sont sans doute conscients qu'ils jouent un rôle égal au nôtre dans le résultat final du processus de collaboration ou d'interaction</p>
<p><i>UPSTREAM – INFLUENCE</i></p> <p>-J'ai pu exprimer mes besoins spécifiques durant le processus</p> <p>-L'autre partie a transmis à ses consommateurs des informations pertinentes sur le processus</p> <p>-L'autre partie a laissé suffisamment de place à l'interaction des consommateurs dans ses processus commerciaux (développement du produit, marketing, conseil à d'autres clients, etc.)</p> <p>-Afin de retirer un bénéfice maximal du processus (ou du produit), j'ai dû jouer un rôle proactif (j'ai dû mettre mes compétences, connaissances, mon temps, etc. à profit)</p>	<p>-Nous laissons les consommateurs exprimer leurs desiderata concernant le processus de participation</p> <p>-Nous essayons de transmettre aux consommateurs les informations adéquates concernant le processus auquel ils prennent part</p> <p>-Dans nos activités marketing (développement de produits, communication...), nous laissons suffisamment de possibilité pour les consommateurs d'interagir avec nous</p> <p>-Lorsqu'ils participent, les consommateurs peuvent tirer un bénéfice maximal s'ils jouent un rôle proactif, par exemple en utilisant leurs propres compétences et connaissances, en dédiant du temps...</p>

Annexe 3. Evaluation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* par cinq experts académiques

Une fois établies de premières formulations pour les items de la mesure de *marketing de co-crédation*, nous évaluons ces formulations auprès d'un panel de cinq enseignants chercheurs français experts dans le domaine de la *co-crédation de valeur*. Nous avons pour ce faire présenté aux experts, pour chaque dimension du *marketing de co-crédation*, la définition de la dimension telle que formulée par Ranjan & Read, suivie des indicateurs permettant de capturer cette dimension (3 à 4 indicateurs par dimension).

Nous présentons ci-dessous les définitions de chaque dimension telles que présentées aux experts académiques, des définitions adaptées par nos soins à partir de Ranjan & Read (2016) :

DOWNSTREAM CO-CREATION - DIMENSION « EXPERIENCE »

« Il y a création de valeur à travers l'évaluation expérientielle par le client du produit ou de la proposition de service, au-delà des attributs fonctionnels du produit/service, et en accord avec ses motivations individuelles, ses compétences singulières, les conditions et le processus de l'usage. »

DOWNSTREAM CO-CREATION - DIMENSION « SINGULARITE »

« La valeur est co-crédée par l'usage parce que les clients évaluent et déterminent la valeur d'une proposition sur la base de leur usage spécifique. Les modèles mentaux des participants ont une spécificité et une unicité qui permettent la personnalisation, à savoir une valeur de consommation singulière créée par le processus même de l'usage par chaque consommateur. La singularité de chaque expérience de consommation permet de dépasser la valeur marchande du produit ou service ».

DOWNSTREAM CO-CREATION - DIMENSION « RELATION»

« Les interactions sociales des consommateurs renforcent leurs propres croyances, ce qui résulte en des associations et relations particulières que chaque consommateur établit avec la proposition de produit ou service de l'entreprise . Ces associations et relations particulières enrichissent la vie des consommateurs et par là créent de la valeur. Les relations entre les consommateurs et l'entreprise peuvent se manifester sous forme d'implication, de collaboration, d'interaction. »

UPSTREAM CO-CREATION – DIMENSION « PARTAGE DE CONNAISSANCE »

« La participation du client à la conception des offres de l'entreprise consiste en un rôle actif à travers l'application de ses connaissances et le partage de ces informations. Le partage d'informations accumulées au fil des années par le client - idées, créativité, situations de la vraie vie – contribue à développer la compétence et co-crédée ainsi de la valeur. »

UPSTREAM CO-CREATION – DIMENSION « EQUITE »

« Plusieurs études soulignent la nécessité de relations équitables entre l'entreprise et les consommateurs lors du processus de participation, ce qui suppose réciprocité, ouverture, absence de relation de subordination. Des relations équitables permettent aux consommateurs de véritablement s'appropriier leur participation à la conception des offres de l'entreprise ».

UPSTREAM CO-CREATION – DIMENSION « INFLUENCE »

« La participation des clients à la conception des offres de l'entreprise est caractérisée par l'interaction à travers des actes d'échange mutuel, des activités physiques et mentales qui permettent à chaque partie d'accéder à l'expertise de l'autre partie. Cela suppose collaboration, dialogue, et interactivité. La participation active du client suppose la capacité de l'entreprise à accepter le rôle proactif du consommateur et l'influence qu'il exerce sur les processus de la firme ».

Annexe 4. Synthèse de l'évaluation de la mesure de *marketing de co-crédation de valeur* par cinq experts académiques

Voici la synthèse de l'évaluation des items par les experts académiques. Nous observons qu'aucune mesure n'est évaluée comme étant « pas du tout appropriée » par-rapport à la définition de la dimension qui était présentée ; par ailleurs, un seul expert a évalué une mesure comme « assez peu appropriée ».

	Tout à fait appropriée	Assez appropriée	Assez peu appropriée	Pas du tout appropriée
DOWNSTREAM EXPERIENCE	x	xxx	x	
DOWNSTREAM SINGULARITE		xxxxx		
DOWNSTREAM RELATION	xx	xxx		
UPSTREAM PARTAGE DE CONNAISSANCES	xx	xxx		
UPSTREAM EQUITE	xxx	xx		
UPSTREAM INFLUENCE	xx	xxx		

Annexe 5. Mesure de *marketing de co-crédation de valeur* Version pré-testée par les experts et version adaptée suite au pré-test

MESURES PROPOSEES AUX EXPERTS	MESURES INSEREES DANS LE QUESTIONNAIRE
<p><i>DOWNSTREAM – EXPERIENCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -L'utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos consommateurs se souviennent -L'expérience de chaque consommateur lors de l'utilisation de nos produits ou services peut être différente de celle des autres consommateurs -Les consommateurs peuvent améliorer leur expérience en expérimentant et en essayant de nouvelles façons de consommer ou d'utiliser nos produits ou services 	<ul style="list-style-type: none"> -L'utilisation de nos produits ou services est une expérience dont nos clients se souviennent -Nous essayons d'offrir à chaque client une expérience unique, qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel -Les clients peuvent améliorer leur expérience en créant de nouvelles façons d'utiliser nos produits ou services
<p><i>DOWNSTREAM - SINGULARITE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Les bénéfices que nos clients peuvent tirer de nos produits ou services – valeur, plaisir, utilité – dépendent des spécificités de chaque consommateur et des conditions dans lesquelles celui-ci utilise le produit ou service. -Nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque consommateur -Selon ses goûts, ses choix personnels et ses connaissances, chaque consommateur peut s'impliquer de façon différente lorsqu'il utilise nos produits ou services -Nous essayons d'offrir à chaque consommateur une bonne expérience, qui va au-delà du seul bénéfice fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Les bénéfices que nos clients peuvent tirer de nos produits ou services dépendent de chaque consommateur et des conditions dans lesquelles celui-ci utilise le produit ou service. -Nous essayons de répondre aux besoins individuels de chaque client. -Selon ses goûts, ses choix personnels et ses connaissances, chaque client peut s'impliquer de façon différente lorsqu'il utilise nos produits ou services -Lorsqu'il utilise nos produits ou services, chaque client peut vivre une expérience différente de celle des autres clients

<p><i>DOWNSTREAM – RELATION</i></p> <p>-Il est nécessaire que nous mettions tout mettre en œuvre afin que les consommateurs puissent pleinement interagir avec nous</p> <p>-Je pense que nos consommateurs ressentent un certain lien, un attachement envers nos produits ou services</p> <p>-Je pense que certains groupes de consommateurs ou bien des communautés de clients sont adeptes de nos produits ou services</p> <p>-Nous jouissons d’une bonne réputation, nos consommateurs répandent un bouche à oreille positif concernant nos produits ou services sur les réseaux sociaux</p>	<p>-Nous cherchons à mettre tout en œuvre afin que nos clients puissent pleinement interagir avec nous</p> <p>-Je pense que nos clients ressentent un certain attachement envers nos produits ou services</p> <p>-Je pense que certains groupes de clients ou des communautés de clients sont adeptes de nos produits ou services</p> <p>-Nous jouissons d’une bonne réputation, nous bénéficions d’un bouche à oreille positif de la part de nos clients</p>
<p><i>UPSTREAM PARTAGE DE CONNAISSANCES</i></p> <p>-Nous sommes ouverts aux idées et suggestions de nos consommateurs concernant des produits existants ou concernant le développement d’un nouveau produit ou service</p> <p>-Nous essayons de fournir suffisamment d’informations à nos consommateurs désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées</p> <p>-Nous souhaitons dédier de notre temps afin de partager avec nos clients leurs idées et suggestions visant à améliorer nos produits et processus</p> <p>-Nous fournissons à nos consommateurs l’opportunité et le cadre afin qu’ils puissent proposer des suggestions et des idées</p>	<p>-Nous sommes ouverts aux suggestions de nos clients concernant l’amélioration des produits existants ou le développement de nouveaux produits ou services</p> <p>-Nous essayons de fournir suffisamment d’informations à nos clients désireux de partager avec nous leurs suggestions et idées</p> <p>-Nous souhaitons dédier du temps afin de partager avec nos clients leurs idées et suggestions visant à améliorer nos produits et processus</p> <p>-Nous fournissons à nos clients l’opportunité et le cadre adéquats afin qu’ils puissent proposer des suggestions et des idées</p>
<p><i>UPSTREAM – EQUITE</i></p> <p>-Nous essayons de connaître les préférences des consommateurs dont nous sollicitons la participation</p> <p>-Nous tentons d’adapter le processus de participation aux souhaits des consommateurs que nous sollicitons</p> <p>-Lorsque nous sollicitons la participation de consommateurs, nous considérons que leur rôle est aussi important que le nôtre</p> <p>-Les consommateurs participant sont sans doute conscients qu’ils jouent un rôle égal au nôtre dans le résultat final du processus de collaboration ou d’interaction</p>	<p>-Nous essayons de connaître les préférences des clients dont nous sollicitons la participation</p> <p>-Nous tentons d’adapter le processus de participation aux souhaits des clients que nous sollicitons</p> <p>-Lorsque nous sollicitons la participation de clients, nous considérons que leur rôle est aussi important que le nôtre</p> <p>-Les clients participant sont conscients qu’ils jouent un rôle égal au nôtre dans le résultat final du processus de collaboration</p>
<p><i>UPSTREAM – INFLUENCE</i></p> <p>-Nous laissons les consommateurs exprimer leurs desiderata concernant le processus de participation</p> <p>-Nous essayons de transmettre aux consommateurs les informations adéquates concernant le processus auquel ils prennent part</p> <p>-Dans nos activités marketing (développement de produits, communication...), nous laissons suffisamment de possibilité pour les consommateurs d’interagir avec nous</p> <p>-Lorsqu’ils participent, les consommateurs peuvent tirer un bénéfice maximal s’ils jouent un rôle proactif, par exemple en utilisant leurs propres compétences et connaissances, en dédiant du temps...</p>	<p>-Lorsqu’ils participent, les clients peuvent exprimer leurs besoins spécifiques</p> <p>-Nous essayons de transmettre aux clients un maximum d’informations concernant le processus de participation pour lequel nous les sollicitons</p> <p>-Dans nos activités marketing (développement de produits, communication...), nous laissons toute latitude à nos clients pour interagir avec nous s’ils le souhaitent</p> <p>-Lorsqu’ils participent, les clients peuvent tirer un bénéfice maximal s’ils jouent un rôle proactif, par exemple en utilisant leurs propres compétences et connaissances, en dédiant du temps</p>

Annexe 6 – Traduction de la mesure d’adhocratie
Comparaison des formulations initiale & rétro-traduite

ECHELLE INITIALE	ECHELLE RETRO-TRADUITE
My organization is very dynamic and entrepreneurial. People are willing to stick their necks out and take risks.	My organization is very dynamic and entrepreneurial. People are willing to go out on a limb and take risks.
The head of my organization is generally considered to be an entrepreneur, an innovator, or a risk taker.	The head of my organization is generally considered an entrepreneur, an innovator, or a risk-taker.
What holds my organization together is a commitment to innovation and development. There is an emphasis on being first.	The cohesion of my organization depends on commitment to innovation and development. It’s important to be first.
My organization emphasizes growth and acquiring new resources. Readiness to meet new challenges is important.	What is important for my organization is growth and the acquisition of new resources. It’s important to be willing to take on new challenges.

Annexe 7 – mesure d’adhocratie
Formulations traduites en français et finales insérées au questionnaire

ECHELLE TRADUITE EN FRANÇAIS
Etes-vous d’accord avec les affirmations suivantes (de 1 <i>pas du tout d’accord</i> à 7 <i>tout à fait d’accord</i>) ?
Mon organisation est très dynamique et entrepreneuriale. Les gens sont prêts à se mouiller et à prendre des risques.
Le dirigeant de mon organisation est généralement considéré comme en entrepreneur, un innovateur, ou un preneur de risques.
Ce qui contribue à la cohésion de mon organisation, c’est un engagement envers l’innovation et le développement. C’est important d’être les premiers.
Pour mon organisation, ce qui est important, ce sont la croissance et l’acquisition de nouvelles ressources. Etre prêt à relever de nouveaux défis, c’est ce qui est important.
ECHELLE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
Etes-vous d’accord avec les affirmations suivantes (de 1 <i>pas du tout d’accord</i> à 7 <i>tout à fait d’accord</i>) ?
Mon entreprise est très dynamique et entrepreneuriale. Les gens sont prêts à se mouiller et à prendre des risques.
Dans mon entreprise, le dirigeant est généralement considéré comme en entrepreneur, un innovateur, ou un preneur de risques.
Ce qui contribue à la cohésion dans mon entreprise, c’est un engagement envers l’innovation et le développement. C’est important d’être les premiers.
Ici, ce qui est important, c’est la croissance et l’acquisition de nouvelles ressources. Etre prêt à relever de nouveaux défis, c’est ce qui est important.

Annexe 8 – Traduction de la mesure d’orientation marché réactive
Comparaison des formulations initiale & rétro-traduite

ECHELLE INITIALE	ECHELLE RETRO-TRADUITE
<p>We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.</p> <p>We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.</p> <p>Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers’ needs.</p> <p>We measure customer satisfaction systematically and frequently.</p> <p>We are more customer focused than our competitors. I believe this business exists primarily to serve customers</p> <p>Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis</p>	<p>We constantly monitor our level of commitment and our orientation to meet customer needs.</p> <p>We inform all of our business departments about customer experiences whether successful or not.</p> <p>Our strategy to gain a competitive advantage is based on our understanding of customer needs.</p> <p>We measure customer satisfaction regularly and systematically.</p> <p>We are more customer-oriented than our competitors. I believe that the primary purpose of this company is to serve its customers.</p> <p>Customer satisfaction data is regularly communicated to every level of this business unit.</p>

Annexe 9 – Mesure d’orientation marché réactive
Formulations traduites en français et finales insérées au questionnaire

ECHELLE TRADUITE EN FRANÇAIS
<p>Nous contrôlons constamment le niveau de notre engagement et notre orientation pour répondre aux besoins des clients.</p> <p>Nous informons l’ensemble des fonctions commerciales des expériences clients réussies ou non.</p> <p>Notre stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel se base sur notre compréhension des besoins des clients.</p> <p>Nous mesurons fréquemment et systématiquement la satisfaction des clients.</p> <p>Nous sommes plus orientés vers les clients que nos concurrents.</p> <p>Je pense que la raison première de cette entreprise est de satisfaire les clients.</p> <p>Des données sur la satisfaction des clients sont transmises régulièrement à tous les niveaux de cette unité commerciale.</p>
ECHELLE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
<p>Etes-vous d’accord avec les affirmations suivantes (de 1 <i>pas du tout d’accord</i> à 7 <i>tout à fait d’accord</i>) ?</p> <p>Nous contrôlons constamment notre niveau d’engagement et notre orientation à répondre aux besoins des clients.</p> <p>Nous informons l’ensemble des fonctions de l’entreprise de nos échecs ou bien de nos expériences réussies avec nos clients.</p> <p>Notre stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel se base sur notre compréhension des besoins des clients.</p> <p>Nous mesurons fréquemment et systématiquement la satisfaction des clients.</p> <p>Nous sommes plus orientés clients que nos concurrents.</p> <p>Je pense que la première raison d’être de notre entreprise est de satisfaire les clients.</p> <p>Les informations concernant la satisfaction des clients sont transmises régulièrement à tous les niveaux de l’entreprise.</p>

Annexe 10 – Traduction de la mesure d’orientation marché proactive
Comparaison des formulations initiale & rétro-traduite

ECHELLE INITIALE	ECHELLE RETRO-TRADUITE
<p>We help our customers anticipate developments in their markets.</p> <p>We continuously try to discover additional needs of our customers of which they are unaware.</p> <p>We incorporate solutions to unarticulated customer needs in our new products and services.</p> <p>We brainstorm on how customers use our products and services.</p> <p>We innovate even at the risk of making our own products obsolete.</p> <p>We search for opportunities in areas where customers have a difficult time expressing their needs.</p> <p>We work closely with lead users who try to recognize customer needs months or even years before the majority of the market may recognize them.</p> <p>We extrapolate key trends to gain insight into what users in a current market will need in the future</p>	<p>We constantly try to discover other needs that our customers are not yet aware of.</p> <p>We incorporate solutions to unexpressed needs In our new products and services.</p> <p>We hold brainstorming sessions to find out how our customers use our products and services.</p> <p>We innovate even though we run the risk of making our own products obsolete</p> <p>We seek opportunities where customers have trouble expressing their needs.</p> <p>We extrapolate key trends to get an idea of the future needs of users in the current market.</p>

Annexe 11 – Mesure d’orientation marché proactive
Formulations traduites en français et finales insérées au questionnaire

ECHELLE TRADUITE EN FRANÇAIS
<p>Nous essayons continuellement de découvrir des besoins additionnels dont nos clients ne sont pas encore conscients.</p> <p>Nous intégrons des solutions aux besoins non exprimés dans nos nouveaux produits et services.</p> <p>Nous organisons des brainstormings pour savoir comment nos clients utilisent nos produits et services.</p> <p>Nous innovons même si nous prenons le risque de rendre nos propres produits obsolètes.</p> <p>Nous cherchons des opportunités là où les clients ont des difficultés à exprimer leurs besoins.</p> <p>Nous extrapolons les tendances clés pour nous faire une idée des besoins futurs des utilisateurs du marché actuel.</p>
ECHELLE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
<p>Etes-vous d’accord avec les affirmations suivantes (de 1 <i>pas du tout d’accord</i> à 7 <i>tout à fait d’accord</i>) ?</p> <p>Nous essayons continuellement de découvrir de nouveaux besoins dont nos clients n’ont pas encore conscience.</p> <p>Lorsque nous développons de nouveaux produits et services nous prenons en compte des besoins que nos clients n’ont pas encore exprimés.</p> <p>Nous organisons des brainstormings pour savoir comment nos clients utilisent nos produits et services.</p> <p>Nous innovons quitte à prendre le risque de rendre nos propres produits obsolètes.</p> <p>Nous cherchons des opportunités là où les clients ont des difficultés à exprimer leurs besoins.</p> <p>Nous extrapolons les tendances clés afin de nous faire une idée des besoins futurs de nos clients actuels.</p>

Annexe 12 – Traduction de la mesure d’influence
Comparaison des formulations initiale & rétro-traduite

ECHELLE INITIALE	ECHELLE RETRO-TRADUITE
<p>The functions performed by marketing are generally considered to be more critical than other functions.</p> <p>Top management considers marketing to be more important than other functions.</p> <p>Marketing tends to dominate other functions in the affairs of the organization.</p> <p>Marketing is generally regarded as being more influential than other functions.</p>	<p>The role played by marketing is generally considered to be more important than that of other departments.</p> <p>Top management considers marketing to be more important than other functions.</p> <p>Marketing tends to dominate other functions in the organization’s business.</p> <p>Marketing is generally thought to have more influence than other functions.</p>

Annexe 13 – Mesure d’influence
Formulations traduites en français et finales insérées au questionnaire

ECHELLE TRADUITE EN FRANÇAIS
<p>Le rôle joué par le marketing est en général considéré comme étant plus important que celui des autres fonctions organisationnelles.</p> <p>Le top management considère que le marketing est plus important que les autres fonctions.</p> <p>Le marketing tend à dominer les autres fonctions dans les affaires de l’organisation.</p> <p>On a tendance à penser que le marketing a, en général, plus d’influence que les autres fonctions.</p> <p>En général, quel est le poids accordé par votre entreprise (division) aux opinions des marketeurs ?</p> <p>Dans quelle mesure les décisions reflètent-elles, en général, les points de vue du marketing?</p>
ECHELLE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
<p>Etes-vous d’accord avec les affirmations suivantes (de 1 <i>pas du tout d’accord</i> à 7 <i>tout à fait d’accord</i>) ?</p> <p>Le rôle joué par le marketing est en général considéré comme étant plus important que celui des autres fonctions de l’entreprise.</p> <p>Le top management considère que le marketing est plus important que les autres fonctions.</p> <p>Le marketing tend à dominer les autres fonctions dans les affaires de l’entreprise.</p> <p>Ici, on a tendance à penser que le marketing a globalement plus d’influence que les autres fonctions.</p> <p>Généralement, quel est le poids accordé dans votre entreprise à l’opinion des marketeurs ?</p> <p>Dans quelle mesure les décisions reflètent-elles, en général, les points de vue du marketing?</p>

Annexe 14 – Mesure de performance
Traduction et adaptation de la mesure

MESURE INITIALE
Relative to our businesses' largest competitor, we : - are less profitable / about equally profitable / more profitable - are smaller / about the same size / larger - have a smaller market share / have the same market share / have a larger market share - are growing more slowly / are growing at the same rate / are growing faster
MESURE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
Vis-à-vis de vos principaux concurrents, comment évaluez vous la performance de votre entreprise sur l'année écoulée ? (note de 1 <i>nettement inférieure</i> à 7 <i>nettement supérieure aux concurrents</i>) Notre rentabilité est ... Notre part de marché progresse de façon ... Notre chiffre d'affaires progresse de façon...

Annexe 15 – Mesure de satisfaction
Traduction et adaptation de la mesure

MESURE INITIALE
I am satisfied with the service I receive from the organization I am happy with the service I receive from the organization I am delighted with the service I receive from the organization
MESURE INSEREE AU QUESTIONNAIRE
Concernant vos clients, diriez-vous que ... (note de 1 <i>pas du tout d'accord</i> à 7 <i>tout à fait d'accord</i>) ? Nos clients sont satisfaits de nos produits ou services Nos clients sont contents de nos produits ou services Nos clients sont ravis de nos produits ou services

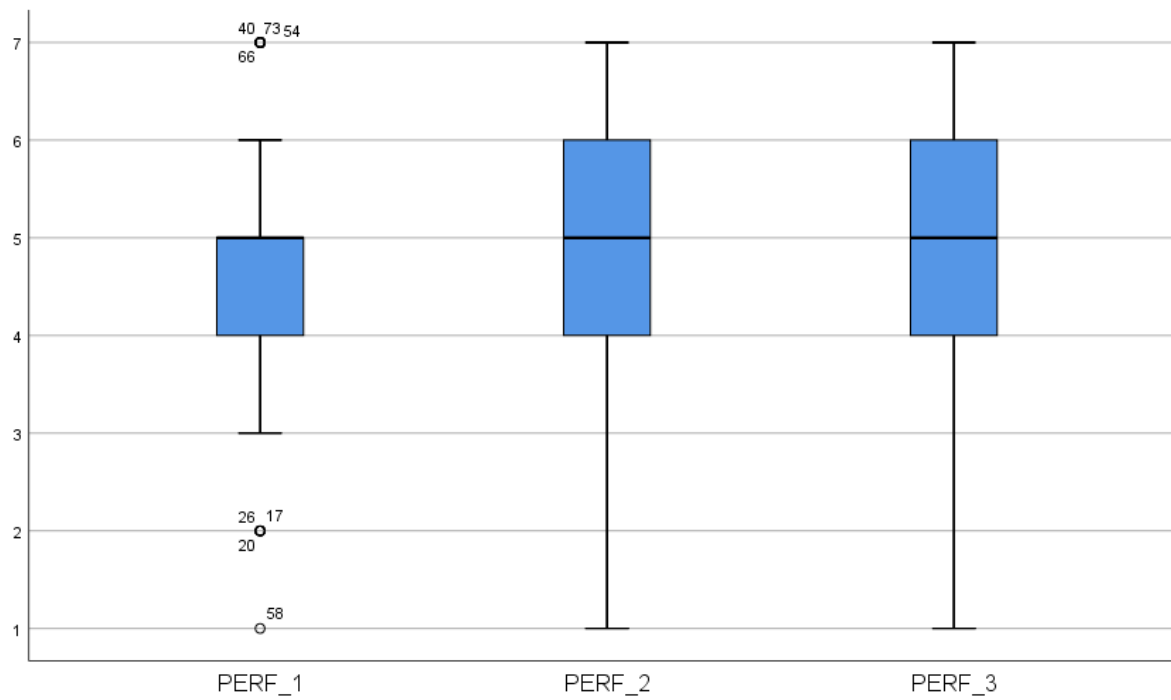
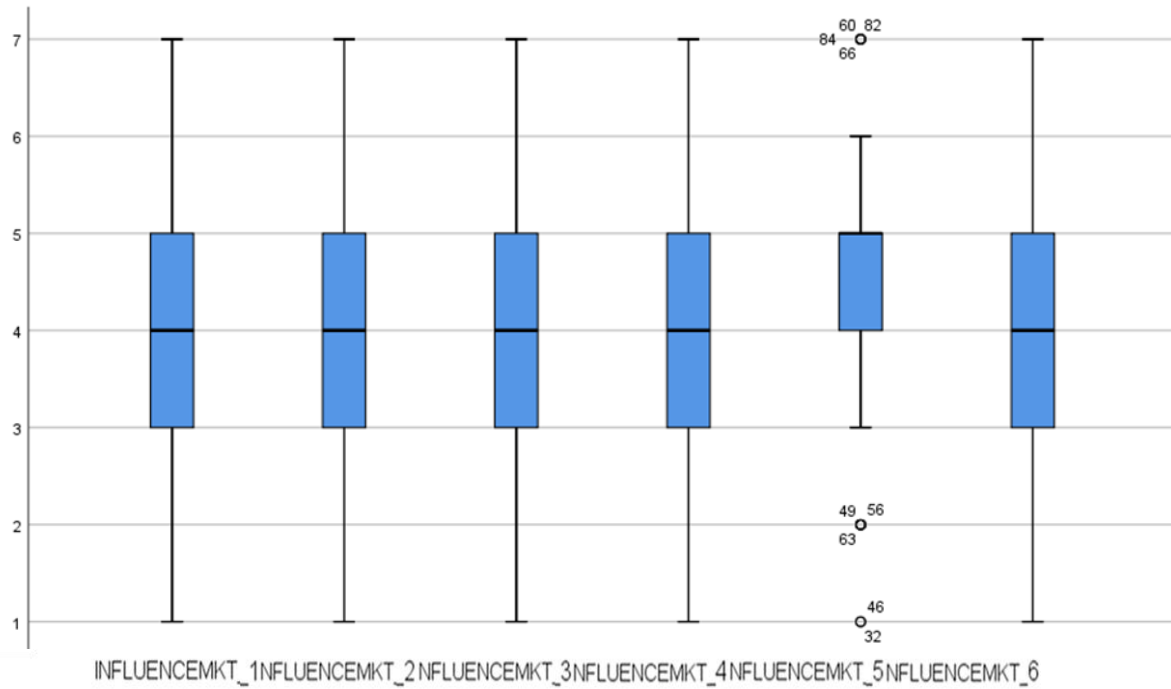
Annexe 16 : Statistiques descriptives collecte 1 - Moyenne & Ecart type - tous indicateurs

N= 93

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
INFLUENCEMKT_1	93	1	7	3,73	1,49
INFLUENCEMKT_2	93	1	7	3,76	1,48
INFLUENCEMKT_3	93	1	7	3,75	1,55
INFLUENCEMKT_4	93	1	7	4,12	1,57
INFLUENCEMKT_5	93	1	7	4,48	1,35
INFLUENCEMKT_6	93	1	7	4,33	1,37
OMPROAC_6	93	1	7	5,08	1,61
ADHOC_2	93	1	7	4,19	1,66
ADHOC_3	93	1	7	4,57	1,64
ADHOC_4	93	2	7	5,22	1,32
PERF_1	93	1	7	4,62	1,37
PERF_2	93	1	7	4,82	1,30
PERF_3	93	1	7	4,74	1,31
OMREAC_1	93	1	7	4,68	1,57
OMREAC_2	93	1	7	4,06	1,61
OMREAC_3	93	2	7	5,30	1,43
OMREAC_4	93	1	7	4,89	1,88
OMREAC_5	93	1	7	4,60	1,57
OMREAC_6	93	1	7	5,15	1,44
OMREAC_7	93	1	7	4,33	1,97
OMPROAC_1	93	1	7	4,92	1,66
OMPROAC_2	93	1	7	5,23	1,39
OMPROAC_3	93	1	7	4,97	1,66
OMPROAC_4	93	1	7	4,26	1,72
OMPROAC_5	93	1	7	5,26	1,35

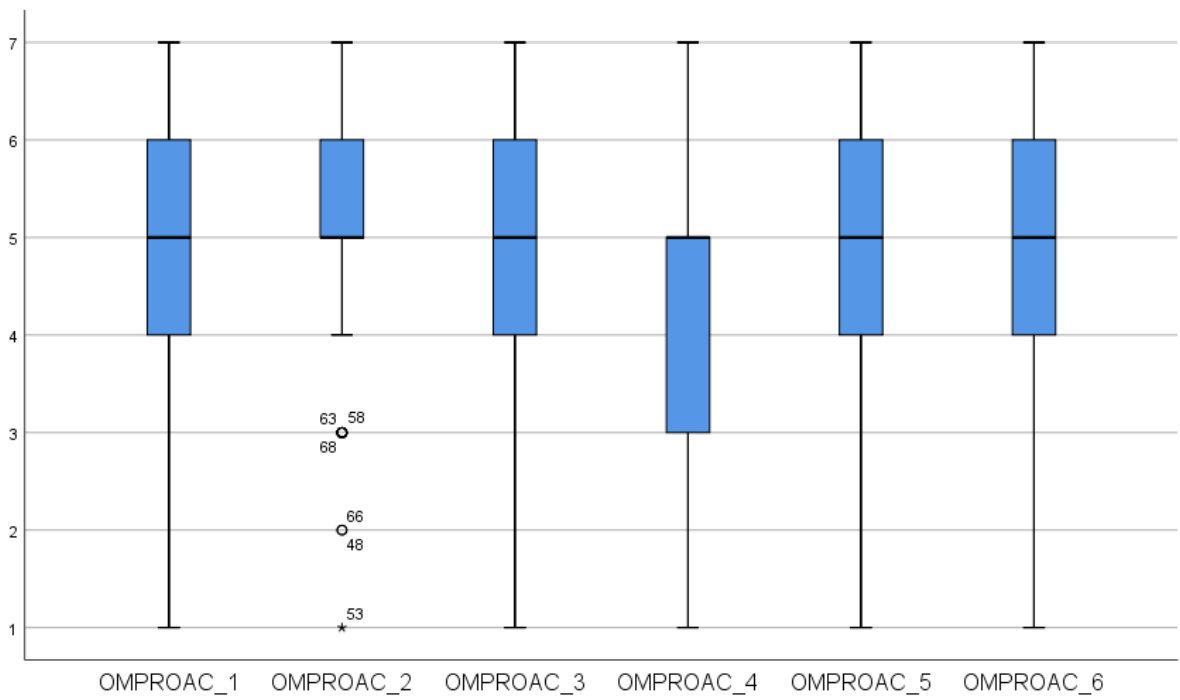
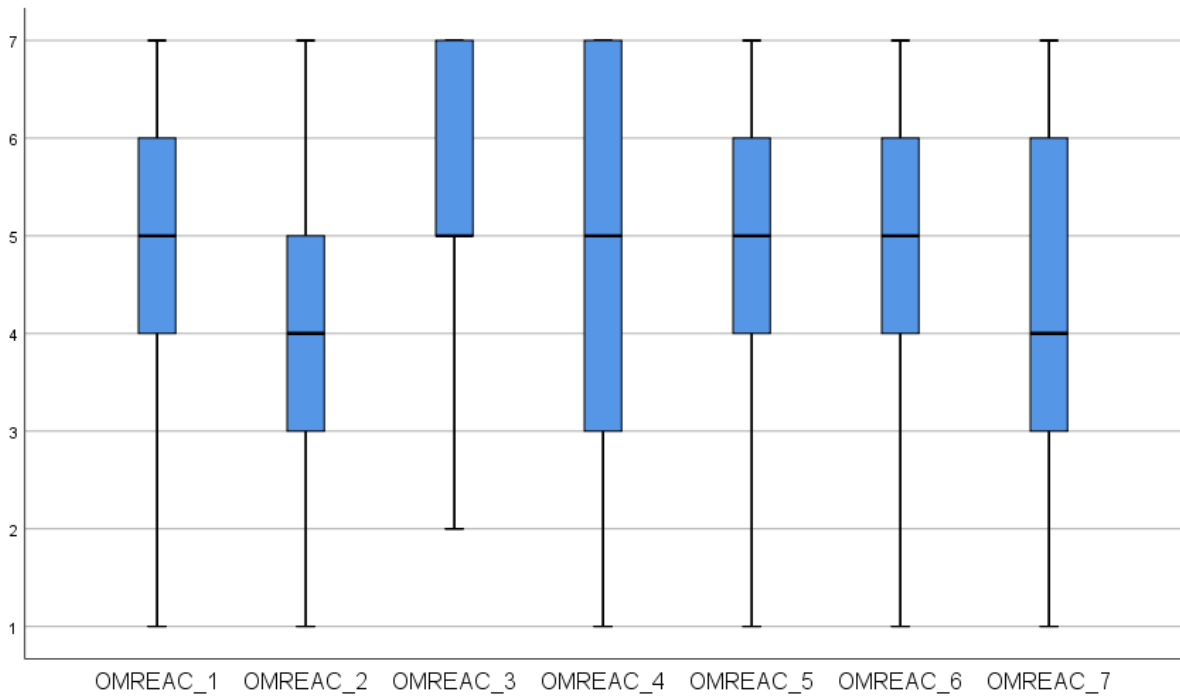
**Annexe 17 : Statistiques descriptives collecte 1 -
graphiques des Boîtes à Moustaches de Tuckey**

N = 93



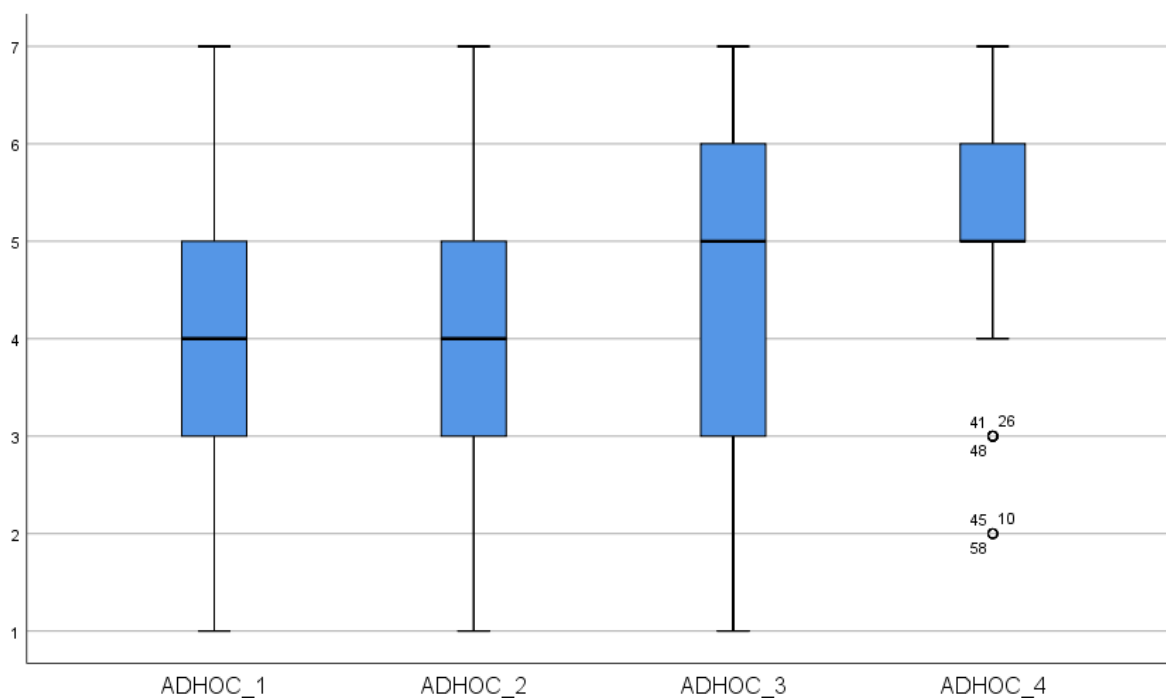
Annexe 17 (suite)

N = 93



Annexe 17 (suite)

N = 93



Annexe 18 - Statistiques descriptives collecte 1

Scores standardisés – uniquement indicateurs et observations Score > |2.5|

N = 93

N° Obs	PERF_1	PERF_2	PERF_3	OMREAC_6	OMPROAC_2	OMPROAC_5	OMPROAC_6
3	1,74	1,68	0,20	-0,10	-0,16	0,55	0,57
20	-1,92	-2,93	-2,86	-2,87	1,27	1,29	-2,53
24	0,28	0,14	-0,57	1,28	0,56	-0,19	1,20
30	0,28	-0,63	-1,33	-0,80	-0,16	-0,93	-2,53
32	1,01	0,91	0,20	-1,49	-0,16	-0,19	-1,29
33	-0,46	-0,63	0,96	0,59	-0,16	-0,19	-1,29
46	-0,46	-0,63	-0,57	-0,10	-0,16	-0,19	-0,05
53	-1,19	-0,63	-1,33	0,59	-3,04	-3,15	-1,91
58	-2,65	-2,93	-2,86	-2,87	-1,60	-2,41	-1,91
59	0,28	0,91	0,20	-0,10	-0,16	0,55	-0,05
62	-0,46	0,91	0,20	0,59	1,27	-0,93	1,20
84	1,01	1,68	1,72	-0,80	1,27	1,29	1,20

Annexe 19 - Tableau du D² de Mahalanobis
collecte 1

Observations 1 à 47

N° Obs	D ² MAH_1	MAH_1 / ddl	D ² MAH_2	MAH_2 / ddl	D ² MAH_3	MAH_3 / ddl
1	37,31	0,93	38,71	0,97	40,42	1,01
2	49,03	1,23	49,79	1,24	49,82	1,25
3	35,47	0,89	35,90	0,90	35,14	0,88
4	30,76	0,77	29,59	0,74	30,64	0,77
5	28,76	0,72	26,42	0,66	24,50	0,61
6	28,19	0,70	29,74	0,74	29,50	0,74
7	25,04	0,63	24,55	0,61	24,64	0,62
8	57,11	1,43	57,50	1,44	56,74	1,42
9	40,96	1,02	39,20	0,98	39,68	0,99
10	56,21	1,41	56,75	1,42	56,59	1,41
11	29,65	0,74	29,35	0,73	28,95	0,72
12	34,57	0,86	34,39	0,86	34,64	0,87
13	54,97	1,37	54,03	1,35	53,31	1,33
14	41,54	1,04	42,19	1,05	44,24	1,11
15	26,68	0,67	26,68	0,67	26,07	0,65
16	40,03	1,00	39,33	0,98	40,24	1,01
17	35,92	0,90	39,97	1,00	41,63	1,04
18	50,78	1,27	50,97	1,27	50,95	1,27
19	34,54	0,86	34,38	0,86	32,88	0,82
20	60,99	1,52	61,24	1,53	60,29	1,51
21	39,86	1,00	37,05	0,93	37,66	0,94
22	60,40	1,51	60,24	1,51	59,77	1,49
23	28,11	0,70	28,11	0,70	27,67	0,69
24	39,64	0,99	40,07	1,00	40,87	1,02
25	42,46	1,06	42,73	1,07	48,56	1,21
26	30,22	0,76	31,56	0,79	31,54	0,79
27	37,02	0,93	35,33	0,88	37,37	0,93
28	32,77	0,82	32,78	0,82	32,77	0,82
29	38,87	0,97	33,63	0,84	41,24	1,03
30	50,15	1,25	49,56	1,24	48,64	1,22
31	43,05	1,08	43,17	1,08	41,49	1,04
32	44,85	1,12	44,67	1,12	43,42	1,09
33	51,93	1,30	51,03	1,28	47,97	1,20
34	42,17	1,05	42,77	1,07	42,61	1,07
35	37,77	0,94	36,47	0,91	35,27	0,88
36	46,87	1,17	48,16	1,20	48,93	1,22
37	46,74	1,17	48,08	1,20	47,08	1,18
38	45,47	1,14	45,29	1,13	45,43	1,14
39	30,16	0,75	32,96	0,82	33,46	0,84
40	33,07	0,83	33,61	0,84	33,55	0,84
41	23,78	0,59	23,54	0,59	24,95	0,62
42	39,73	0,99	39,61	0,99	39,04	0,98
43	41,77	1,04	41,47	1,04	41,81	1,05
44	31,16	0,78	31,00	0,78	31,03	0,78
45	45,31	1,13	46,96	1,17	47,76	1,19
46	38,72	0,97	38,78	0,97	38,53	0,96
47	49,74	1,24	49,40	1,23	47,92	1,20

Annexe 19 (suite)

Observations 48 à 93

N° Obs	D ² MAH_1	MAH_1 / ddl	D ² MAH_2	MAH_2 / ddl	D ² MAH_3	MAH_3 / ddl
48	42,69	1,07	42,90	1,07	41,61	1,04
49	49,13	1,23	49,52	1,24	49,62	1,24
50	20,16	0,50	20,90	0,52	21,43	0,54
51	29,78	0,74	29,73	0,74	29,77	0,74
52	29,05	0,73	30,03	0,75	29,73	0,74
53	47,80	1,19	47,80	1,20	46,43	1,16
54	37,89	0,95	38,67	0,97	38,21	0,96
55	51,40	1,28	51,14	1,28	51,40	1,29
56	54,72	1,37	54,59	1,36	54,83	1,37
57	41,19	1,03	40,58	1,01	39,62	0,99
58	38,08	0,95	38,10	0,95	36,95	0,92
59	34,61	0,87	36,00	0,90	31,85	0,80
60	50,98	1,27	50,83	1,27	50,61	1,27
61	41,93	1,05	40,91	1,02	40,80	1,02
62	39,84	1,00	38,41	0,96	39,27	0,98
63	55,44	1,39	55,89	1,40	55,96	1,40
64	38,58	0,96	39,20	0,98	38,96	0,97
65	33,89	0,85	34,78	0,87	37,15	0,93
66	60,69	1,52	58,79	1,47	60,43	1,51
67	26,99	0,67	27,34	0,68	27,00	0,67
68	52,45	1,31	53,00	1,32	52,72	1,32
69	47,46	1,19	47,71	1,19	47,71	1,19
70	30,30	0,76	30,65	0,77	32,52	0,81
71	41,32	1,03	44,56	1,11	45,72	1,14
72	36,55	0,91	38,32	0,96	35,45	0,89
73	47,86	1,20	48,51	1,21	48,86	1,22
74	44,80	1,12	44,37	1,11	44,49	1,11
75	28,33	0,71	29,77	0,74	30,26	0,76
76	35,67	0,89	36,32	0,91	34,21	0,86
77	32,94	0,82	32,99	0,82	33,60	0,84
78	38,01	0,95	38,09	0,95	37,19	0,93
79	32,20	0,80	30,96	0,77	29,59	0,74
80	10,80	0,27	10,82	0,27	10,82	0,27
81	60,84	1,52	61,14	1,53	61,71	1,54
82	54,66	1,37	56,56	1,41	53,50	1,34
83	23,20	0,58	23,32	0,58	21,00	0,52
84	55,82	1,40	56,04	1,40	55,90	1,40
85	30,19	0,75	30,14	0,75	29,40	0,74
86	36,39	0,91	36,38	0,91	35,91	0,90
87	43,14	1,08	44,43	1,11	46,01	1,15
88	26,86	0,67	23,70	0,59	25,42	0,64
89	29,73	0,74	28,89	0,72	29,82	0,75
90	31,21	0,78	30,55	0,76	31,21	0,78
91	38,45	0,96	36,73	0,92	32,03	0,80
92	32,50	0,81	28,37	0,71	31,68	0,79
93	23,18	0,58	22,87	0,57	24,39	0,61

Annexe 20 – Statistiques descriptives collecte 2
Moyenne & Ecart type - tous indicateurs

N = 120

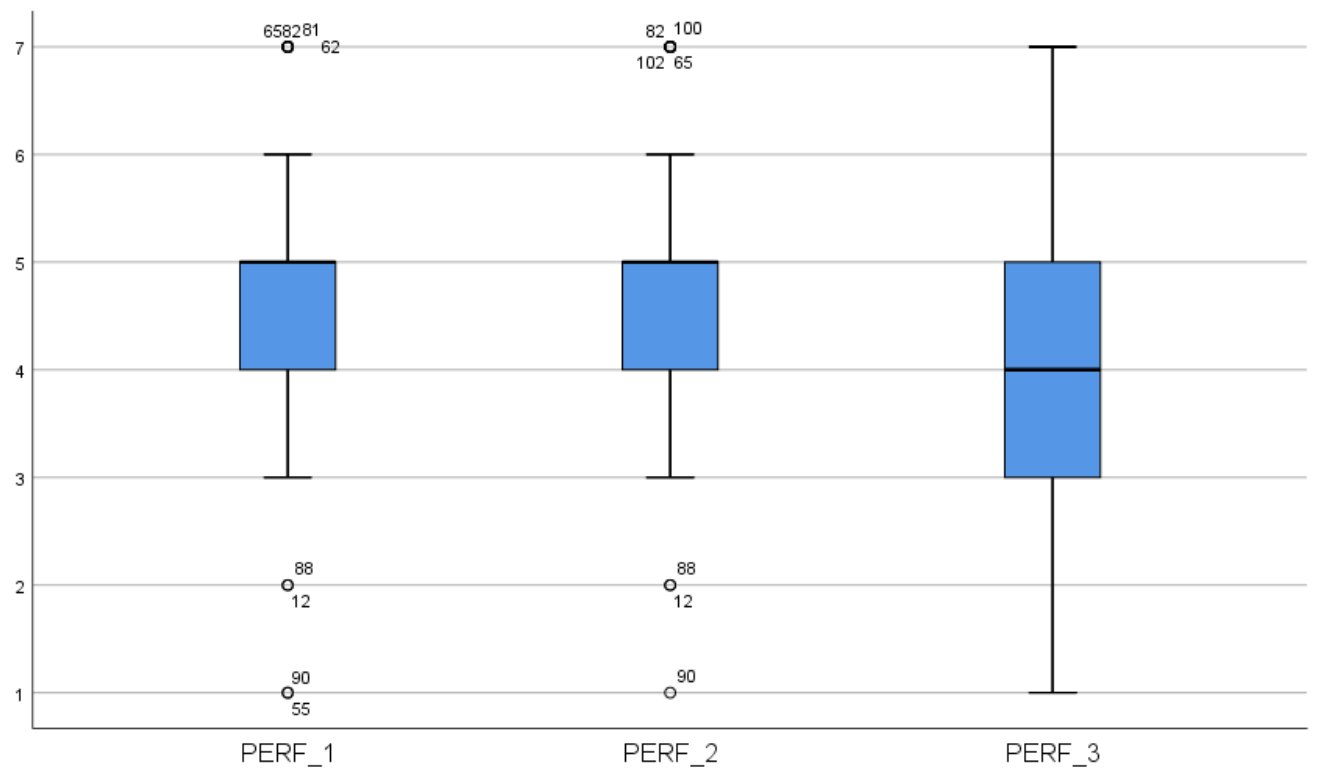
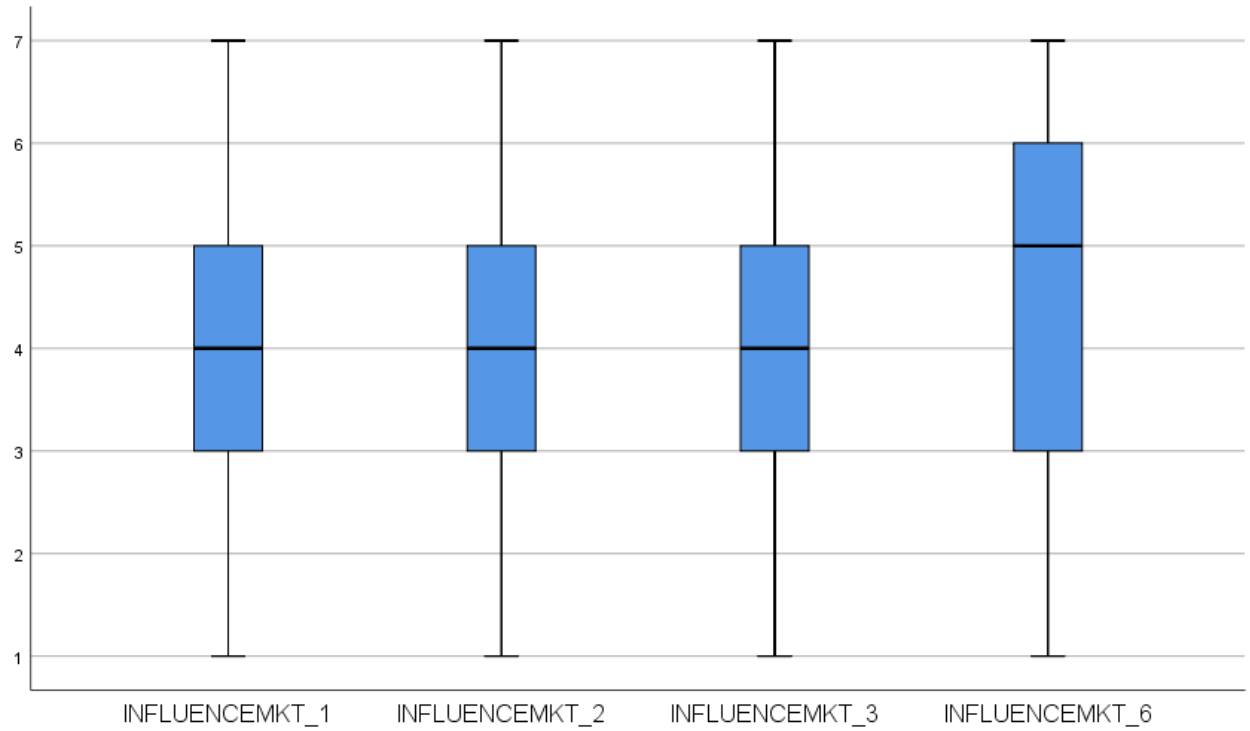
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ADHOC_2	120	1	7	4,98	1,624
ADHOC_1	120	2	7	4,94	1,552
ADHOC_4	120	1	7	5,62	1,317
PERF_1	120	1	7	4,59	1,213
PERF_2	120	1	7	4,64	1,256
PERF_3	120	1	7	4,38	1,415
OMREAC_1	120	1	7	4,77	1,419
OMREAC_2	120	1	7	4,49	1,420
OMREAC_3	120	1	7	5,30	1,382
OMREAC_4	120	1	7	5,13	1,673
OMREAC_5	120	1	7	4,58	1,487
OMREAC_6	120	1	7	5,48	1,426
OMREAC_7	120	1	7	4,77	1,704
OMPROAC_1	120	1	7	5,04	1,469
OMPROAC_2	120	1	7	5,30	1,482
OMPROAC_4	120	1	7	4,58	1,658
OMPROAC_5	120	1	7	5,42	1,447
OMPROAC_6	120	1	7	5,26	1,417
OMPROAC_3	120	1	7	5,12	1,485
INFLUENCEMKT_1	120	1	7	3,85	1,476
INFLUENCEMKT_2	120	1	7	3,83	1,476
INFLUENCEMKT_3	120	1	7	3,89	1,538
INFLUENCEMKT_6	120	1	7	4,45	1,425

Annexe 20 (suite)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
PERF_1	120	1	7	4,59	1,213
PERF_2	120	1	7	4,64	1,256
PERF_3	120	1	7	4,38	1,415
DOWN_1	120	1	7	4,77	1,581
DOWN_2	120	1	7	4,38	1,605
DOWN_3	120	1	7	4,91	1,685
DOWN_4	120	1	7	5,48	1,478
DOWN_5	120	1	7	5,47	1,396
DOWN_6	120	1	7	4,73	1,602
DOWN_7	120	1	7	4,37	1,670
DOWN_8	120	1	7	5,03	1,356
DOWN_10 New	120	1	7	4,93	1,681
DOWN9 New	120	1	7	5,83	1,337
DOWN_11	120	2	7	5,68	1,161
UP_1	120	1	7	5,13	1,432
UP_2	120	1	7	4,22	1,651
UP_3	120	1	7	4,45	1,555
UP_4	120	1	7	4,18	1,582
UP_5	120	1	7	4,85	1,442
UP_6	120	1	7	3,89	1,654
UP_7	120	1	7	4,56	1,629
UP_8	120	1	7	3,86	1,821
UP_9	120	1	7	4,79	1,603
UP_10	120	1	7	4,07	1,592
UP_11	120	1	7	3,82	1,700
UP_12	120	1	7	3,84	1,734

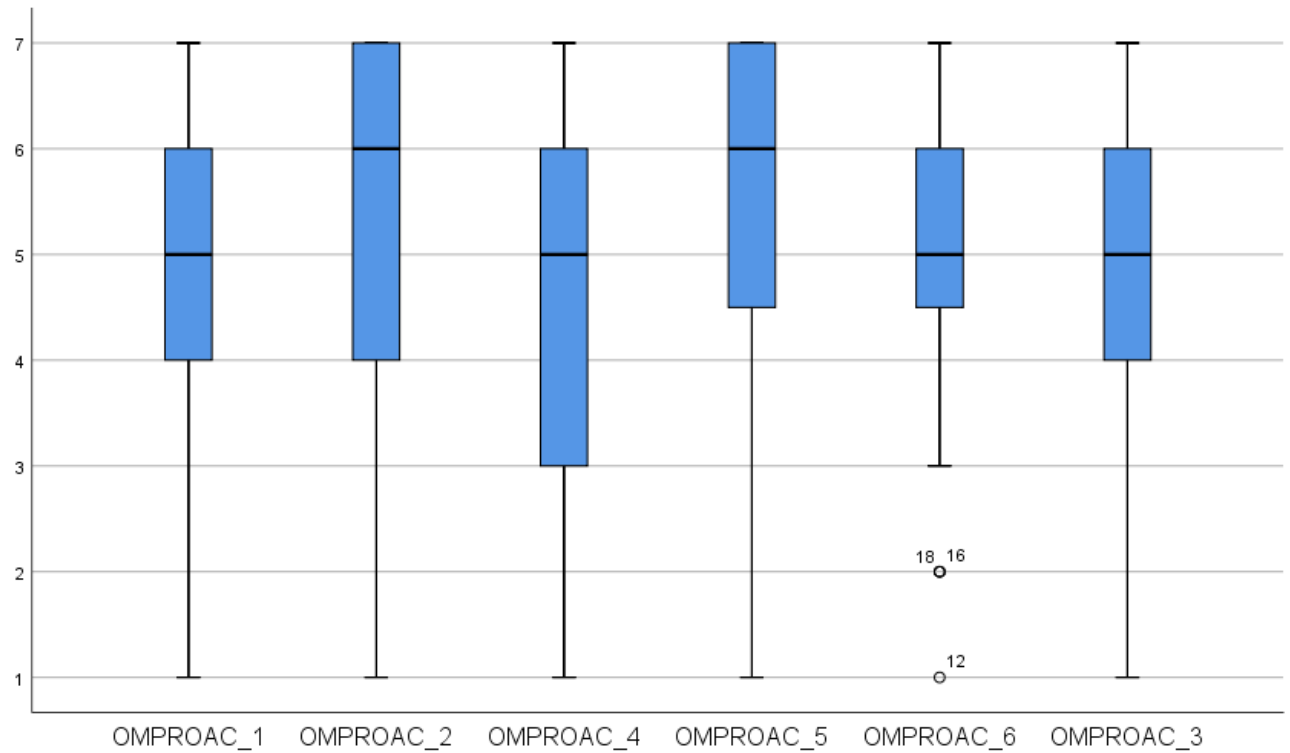
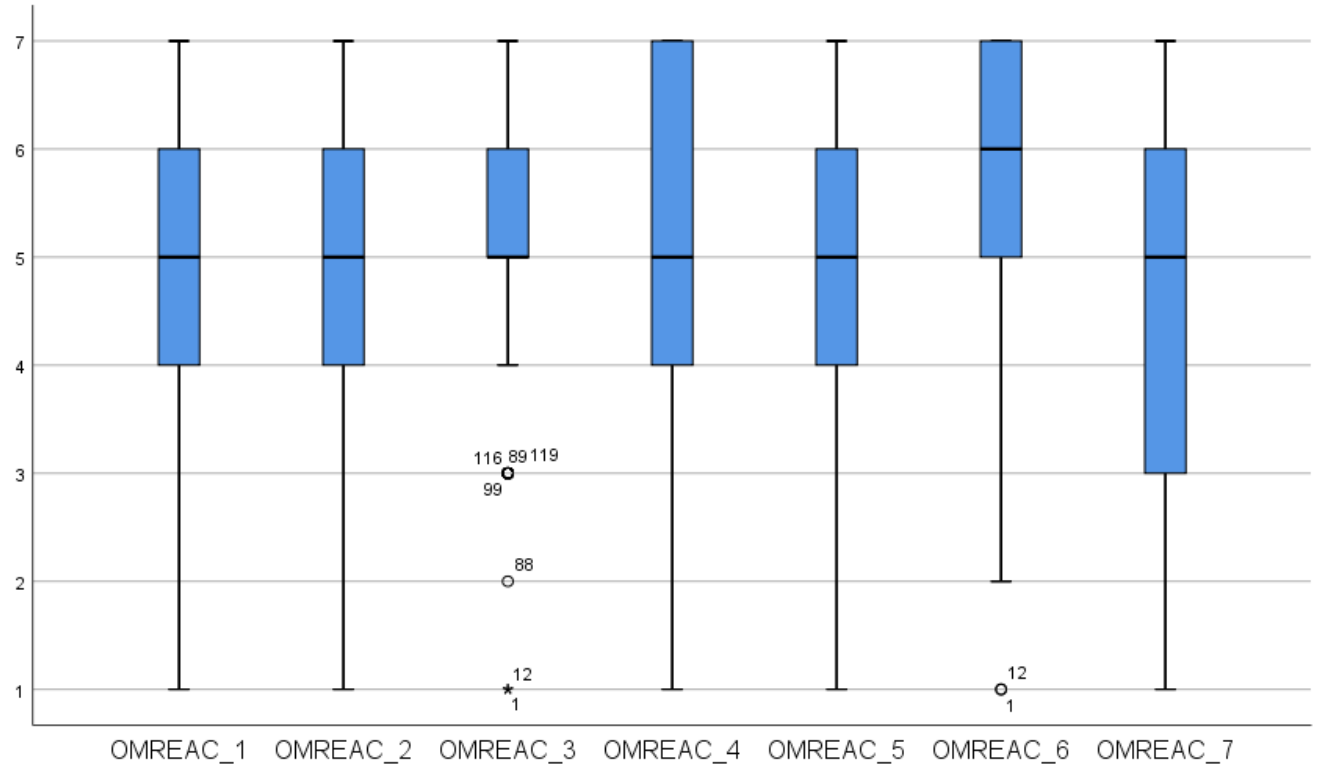
Annexe 21 – Statistiques descriptives collecte 2
graphiques des Boîtes à Moustaches de Tuckey

N = 120



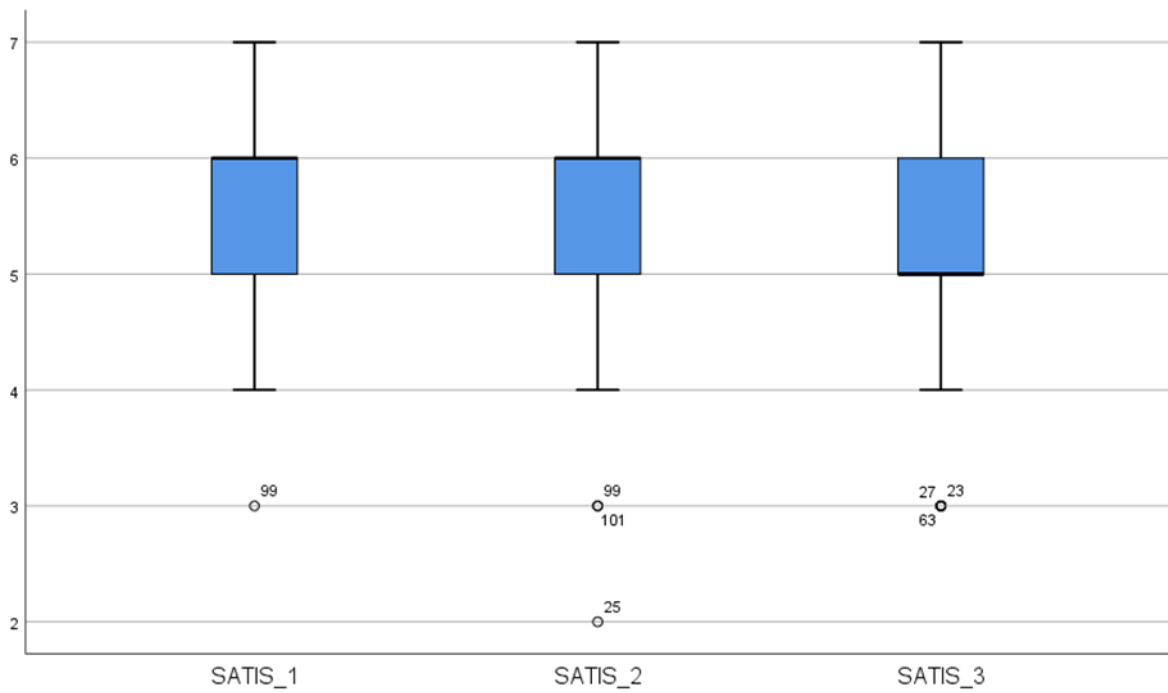
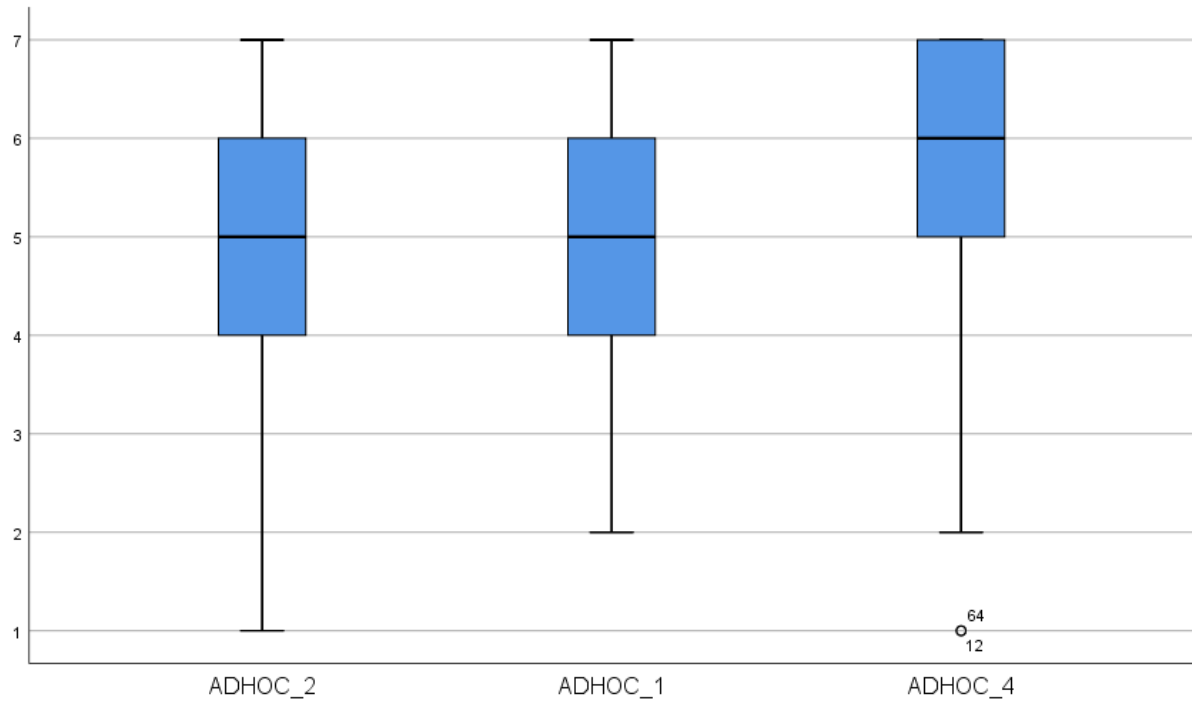
Annexe 21 (suite)

N = 120



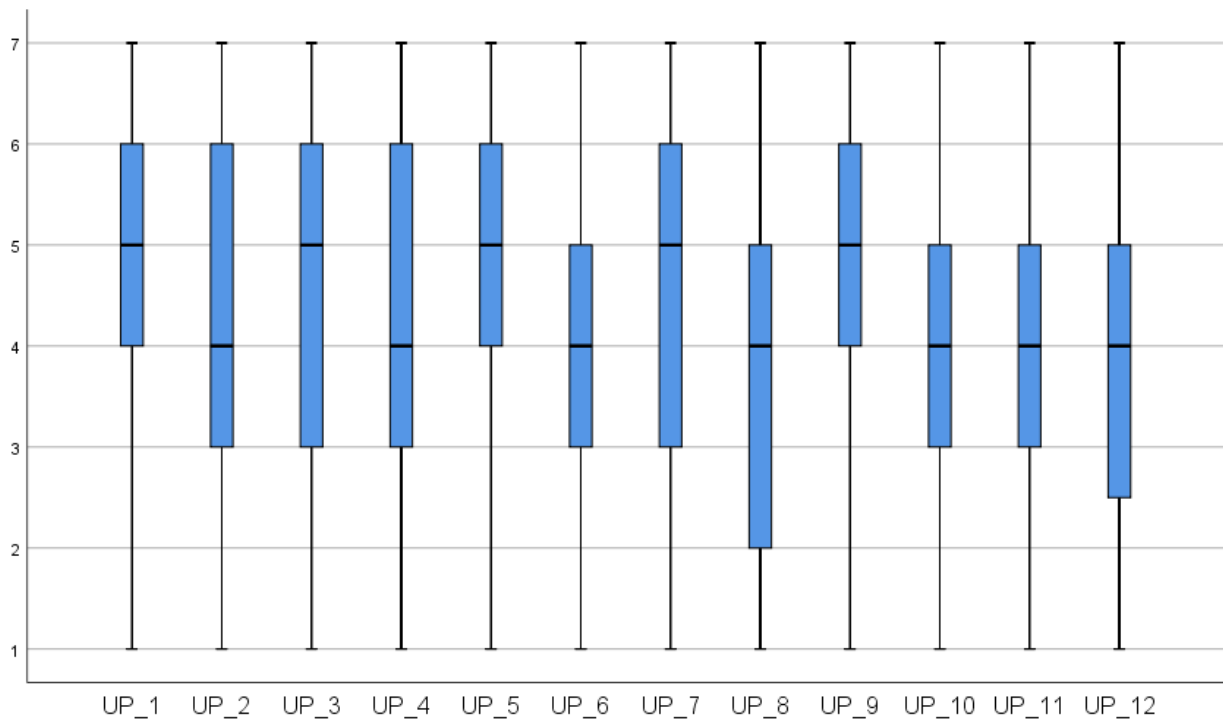
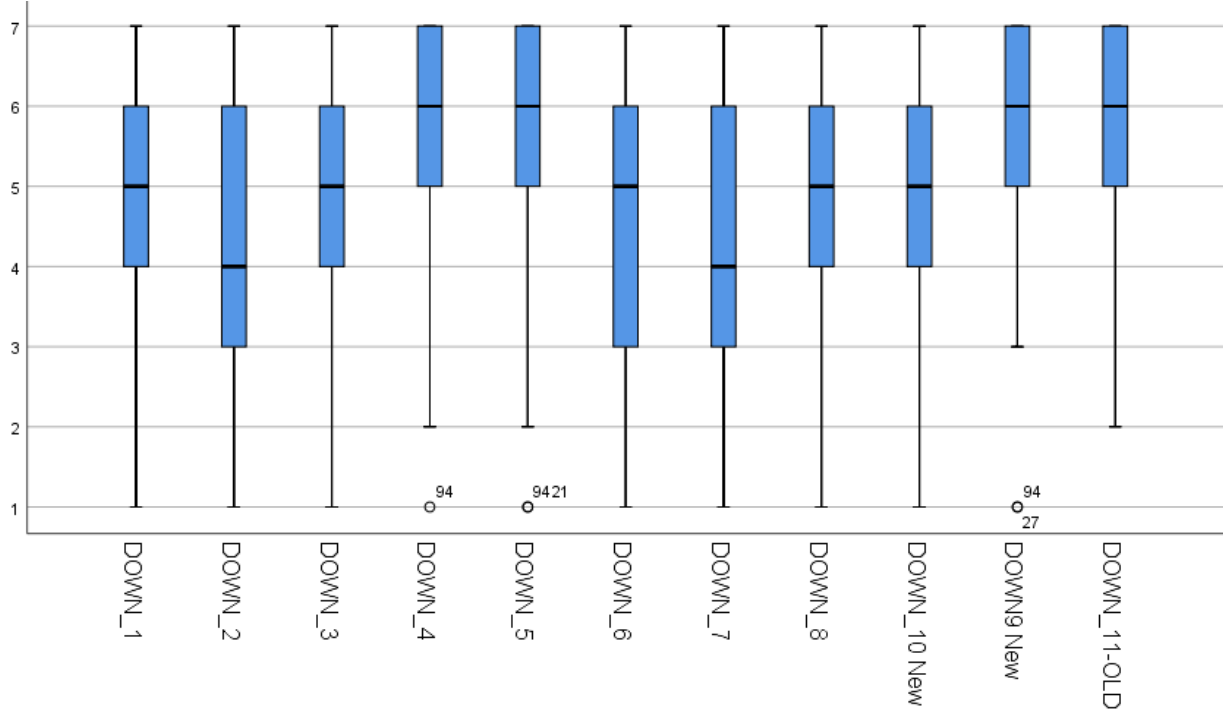
Annexe 21 (suite)

N = 120



Annexe 21 (suite)

N = 120



Annexe 22 – Statistiques descriptives collecte 2
Scores standardisés – uniquement indicateurs et observations avec score > |2.5|

N = 120

N° obs	PERF_1	PERF_2	ADHOC_1	ADHOC_4	OMREAC_1	OMREAC_2
1	-0,488	-1,308	0,682	1,050	0,164	-0,346
12	-2,137	-2,104	-1,251	-3,506	-2,655	-2,459
88	-2,137	-2,104	-1,896	-2,746	-1,950	-1,755
90	-2,962	-2,900	-1,251	1,050	-1,245	-0,346

N° obs	OMREAC_1	OMREAC_2	OMREAC_3	OMREAC_4	OMREAC_5	OMREAC_6
1	0,164	-0,346	-3,112	0,523	-2,410	-3,139
12	-2,655	-2,459	-3,112	-2,465	-2,410	-3,139

N° obs	OMPROAC_1	OMPROAC_2	OMPROAC_5	OMPROAC_6	OMPROAC_3	INFLUENCEMKT_6
1	-2,751	-2,902	1,094	-0,182	-2,772	0,386
12	-0,028	-0,202	-3,052	-3,005	-2,772	-2,421

	DOWN_4	DOWN_5	DOWN_8	DOWN9New	DOWN_11
14	-0,998	-2,484	-0,756	0,125	-0,582
21	-0,998	-3,200	0,719	-1,371	-1,443
22	-2,351	-2,484	0,719	0,125	-0,582
27	-0,321	-1,767	-2,968	-3,616	-2,305
73	-0,998	-1,051	-1,493	-1,371	-3,166
94	-3,028	-3,200	-0,756	-3,616	-2,305

	SATIS_1	SATIS_2	SATIS_3
63	-1,763	-0,656	-2,231
99	-2,871	-2,754	-2,231
101	-1,763	-2,754	-1,289

**Annexe 23 – Tableau du D² de Mahalanobis
collecte 2**

Observations 1 à 59 MAH_SATIS_1 à MAH_SATIS_3

n°obs	MAH_SATIS_1	MAH_SATIS_1 / ddl	MAH_SATIS_2	MAH_SATIS_2 / ddl	MAH_SATIS_3	MAH_SATIS_3 / ddl
1	79,835	1,699	80,179	1,706	78,928	1,679
2	41,132	0,875	41,402	0,881	41,464	0,882
3	38,005	0,809	39,048	0,831	38,429	0,818
4	40,451	0,861	41,451	0,882	41,283	0,878
5	41,810	0,890	41,784	0,889	43,226	0,920
6	29,528	0,628	30,445	0,648	30,487	0,649
7	50,131	1,067	51,889	1,104	48,822	1,039
8	60,255	1,282	60,158	1,280	56,269	1,197
9	37,444	0,797	37,397	0,796	37,433	0,796
10	56,363	1,199	56,531	1,203	55,981	1,191
11	50,292	1,070	49,177	1,046	50,046	1,065
12	58,962	1,255	59,468	1,265	62,535	1,331
13	24,519	0,522	24,539	0,522	24,533	0,522
14	67,100	1,428	66,932	1,424	66,884	1,423
15	24,847	0,529	25,017	0,532	26,523	0,564
16	58,170	1,238	59,432	1,265	51,491	1,096
17	57,666	1,227	58,041	1,235	58,006	1,234
18	55,081	1,172	54,708	1,164	54,272	1,155
19	33,795	0,719	34,124	0,726	33,473	0,712
20	63,811	1,358	62,250	1,324	63,230	1,345
21	53,576	1,140	55,055	1,171	54,679	1,163
22	58,615	1,247	58,400	1,243	60,373	1,285
23	56,340	1,199	56,447	1,201	54,971	1,170
24	47,822	1,017	50,049	1,065	53,917	1,147
25	69,834	1,486	55,442	1,180	74,168	1,578
26	52,660	1,120	52,693	1,121	52,208	1,111
27	56,934	1,211	57,588	1,225	56,171	1,195
28	28,001	0,596	27,316	0,581	27,996	0,596
29	58,175	1,238	58,335	1,241	57,766	1,229
30	48,338	1,028	48,514	1,032	48,152	1,025
31	33,549	0,714	33,413	0,711	33,076	0,704
32	52,269	1,112	51,352	1,093	52,147	1,110
33	61,108	1,300	61,681	1,312	62,116	1,322
34	51,442	1,095	48,911	1,041	53,544	1,139
35	31,932	0,679	32,506	0,692	31,988	0,681
36	44,056	0,937	44,540	0,948	45,152	0,961
37	41,149	0,876	41,740	0,888	41,084	0,874
38	66,353	1,412	65,081	1,385	57,095	1,215
39	80,686	1,717	80,696	1,717	80,787	1,719
40	52,142	1,109	53,381	1,136	52,664	1,121
41	72,148	1,535	74,358	1,582	72,303	1,538
42	53,819	1,145	56,361	1,199	51,829	1,103
43	36,225	0,771	33,618	0,715	36,524	0,777
44	11,621	0,247	11,529	0,245	11,455	0,244
45	35,162	0,748	34,985	0,744	35,171	0,748
46	70,778	1,506	71,289	1,517	71,128	1,513
47	43,047	0,916	43,498	0,925	43,400	0,923
48	40,813	0,868	39,259	0,835	41,244	0,878
49	58,935	1,254	58,951	1,254	58,577	1,246
50	54,507	1,160	54,743	1,165	53,808	1,145
51	43,878	0,934	44,204	0,941	44,011	0,936
52	23,781	0,506	24,365	0,518	23,725	0,505
53	46,174	0,982	46,059	0,980	46,051	0,980
54	37,871	0,806	37,438	0,797	38,010	0,809
55	78,484	1,670	78,576	1,672	77,122	1,641
56	49,063	1,044	49,120	1,045	48,593	1,034
57	33,684	0,717	32,993	0,702	33,590	0,715
58	41,458	0,882	41,048	0,873	41,421	0,881
59	48,275	1,027	49,180	1,046	49,568	1,055

Annexe 23 (suite)

Observations 60 à 120 MAH_SATIS_1 à MAH_SATIS_3

n°obs	MAH_SATIS_1	MAH_SATIS_1 / ddl	MAH_SATIS_2	MAH_SATIS_2 / ddl	MAH_SATIS_3	MAH_SATIS_3 / ddl
60	68,228	1,452	68,504	1,458	68,598	1,460
61	43,128	0,918	43,045	0,916	45,100	0,960
62	45,266	0,963	45,139	0,960	43,416	0,924
63	52,374	1,114	52,461	1,116	51,355	1,093
64	42,370	0,901	41,875	0,891	41,892	0,891
65	37,062	0,789	36,403	0,775	36,730	0,781
66	32,153	0,684	32,298	0,687	30,240	0,643
67	43,143	0,918	42,998	0,915	43,909	0,934
68	70,779	1,506	70,746	1,505	69,648	1,482
69	46,210	0,983	47,363	1,008	45,948	0,978
70	58,018	1,234	57,749	1,229	57,437	1,222
71	55,879	1,189	55,063	1,172	55,715	1,185
72	49,063	1,044	47,799	1,017	49,729	1,058
73	41,312	0,879	41,209	0,877	41,286	0,878
74	58,231	1,239	57,469	1,223	59,701	1,270
75	33,921	0,722	35,145	0,748	35,040	0,746
76	60,567	1,289	60,081	1,278	59,888	1,274
77	12,536	0,267	12,762	0,272	12,707	0,270
78	56,378	1,200	54,417	1,158	56,876	1,210
79	51,813	1,102	51,855	1,103	51,253	1,090
80	53,840	1,146	53,228	1,133	53,704	1,143
81	69,816	1,485	70,823	1,507	67,487	1,436
82	48,367	1,029	53,084	1,129	52,105	1,109
83	15,404	0,328	15,763	0,335	15,175	0,323
84	45,291	0,964	44,933	0,956	45,368	0,965
85	30,998	0,660	31,321	0,666	31,082	0,661
86	63,181	1,344	63,408	1,349	63,756	1,357
87	29,844	0,635	30,519	0,649	30,395	0,647
88	62,834	1,337	63,015	1,341	62,013	1,319
89	25,862	0,550	27,283	0,580	28,275	0,602
90	55,416	1,179	55,829	1,188	55,716	1,185
91	62,880	1,338	61,473	1,308	61,038	1,299
92	40,150	0,854	40,082	0,853	39,433	0,839
93	63,300	1,347	63,900	1,360	63,256	1,346
94	69,079	1,470	69,788	1,485	70,116	1,492
95	45,845	0,975	45,297	0,964	45,650	0,971
96	53,128	1,130	53,193	1,132	53,052	1,129
97	44,635	0,950	44,619	0,949	44,870	0,955
98	40,628	0,864	40,234	0,856	39,087	0,832
99	38,418	0,817	39,683	0,844	39,649	0,844
100	37,048	0,788	37,267	0,793	36,982	0,787
101	37,908	0,807	32,921	0,700	37,476	0,797
102	38,554	0,820	38,532	0,820	40,131	0,854
103	40,389	0,859	40,381	0,859	39,328	0,837
104	30,580	0,651	29,781	0,634	29,353	0,625
105	68,166	1,450	68,009	1,447	67,683	1,440
106	51,619	1,098	50,285	1,070	51,235	1,090
107	47,056	1,001	47,587	1,012	47,293	1,006
108	46,722	0,994	47,950	1,020	48,801	1,038
109	35,105	0,747	36,946	0,786	36,936	0,786
110	43,658	0,929	44,295	0,942	43,693	0,930
111	54,586	1,161	54,610	1,162	54,410	1,158
112	29,340	0,624	31,535	0,671	24,660	0,525
113	55,989	1,191	56,849	1,210	59,362	1,263
114	24,633	0,524	24,314	0,517	24,744	0,526
115	33,373	0,710	33,152	0,705	33,226	0,707
116	59,433	1,265	59,433	1,265	59,240	1,260
117	43,647	0,929	44,472	0,946	45,222	0,962
118	29,841	0,635	30,376	0,646	30,696	0,653
119	70,881	1,508	70,532	1,501	70,887	1,508
120	22,220	0,473	22,226	0,473	22,047	0,469

Annexe 23 (suite)

Observations 1 à 59 MAH_PERF_1 à MAH_PERF_3

n°obs	MAH_PERF_1	MAH_PERF_1 / ddl	MAH_PERF_2	MAH_PERF_2 / ddl	MAH_PERF_3	MAH_PERF_3 / ddl
1	78,650	1,673	78,178	1,663	78,887	1,678
2	40,399	0,860	41,280	0,878	38,691	0,823
3	37,894	0,806	38,230	0,813	35,988	0,766
4	41,268	0,878	37,093	0,789	41,233	0,877
5	42,639	0,907	42,905	0,913	43,216	0,919
6	30,269	0,644	29,992	0,638	28,531	0,607
7	43,001	0,915	46,594	0,991	48,720	1,037
8	55,391	1,179	56,196	1,196	56,073	1,193
9	37,424	0,796	37,398	0,796	37,168	0,791
10	55,000	1,170	51,880	1,104	55,555	1,182
11	49,086	1,044	50,011	1,064	48,420	1,030
12	61,333	1,305	62,450	1,329	61,931	1,318
13	23,759	0,506	23,606	0,502	24,257	0,516
14	66,754	1,420	66,697	1,419	64,974	1,382
15	25,567	0,544	25,725	0,547	25,303	0,538
16	50,857	1,082	50,037	1,065	50,523	1,075
17	58,006	1,234	57,537	1,224	57,885	1,232
18	53,857	1,146	54,235	1,154	54,049	1,150
19	33,464	0,712	27,697	0,589	32,160	0,684
20	60,265	1,282	61,816	1,315	61,926	1,318
21	54,012	1,149	54,390	1,157	54,096	1,151
22	59,769	1,272	60,166	1,280	56,309	1,198
23	54,880	1,168	54,808	1,166	54,660	1,163
24	53,664	1,142	53,722	1,143	53,600	1,140
25	73,757	1,569	74,121	1,577	72,890	1,551
26	52,191	1,110	51,857	1,103	51,986	1,106
27	54,265	1,155	52,916	1,126	56,001	1,192
28	27,610	0,587	27,322	0,581	27,995	0,596
29	42,859	0,912	49,584	1,055	51,268	1,091
30	48,109	1,024	47,393	1,008	47,429	1,009
31	32,942	0,701	32,000	0,681	32,290	0,687
32	52,004	1,106	52,147	1,110	52,052	1,107
33	61,831	1,316	61,820	1,315	60,600	1,289
34	53,399	1,136	53,311	1,134	53,020	1,128
35	31,626	0,673	29,552	0,629	30,972	0,659
36	42,299	0,900	45,140	0,960	42,232	0,899
37	40,252	0,856	39,333	0,837	41,047	0,873
38	56,423	1,200	55,817	1,188	57,078	1,214
39	80,696	1,717	80,476	1,712	80,746	1,718
40	52,661	1,120	51,685	1,100	51,435	1,094
41	72,298	1,538	71,652	1,525	71,903	1,530
42	51,776	1,102	50,124	1,066	51,070	1,087
43	36,521	0,777	36,489	0,776	36,477	0,776
44	11,223	0,239	11,282	0,240	11,406	0,243
45	33,844	0,720	34,039	0,724	35,059	0,746
46	70,760	1,506	70,851	1,507	70,827	1,507
47	43,394	0,923	42,285	0,900	43,220	0,920
48	40,273	0,857	40,900	0,870	40,987	0,872
49	58,568	1,246	58,547	1,246	58,003	1,234
50	51,974	1,106	52,378	1,114	53,775	1,144
51	42,842	0,912	43,865	0,933	35,762	0,761
52	23,647	0,503	23,068	0,491	23,487	0,500
53	45,825	0,975	46,033	0,979	45,623	0,971
54	36,740	0,782	38,010	0,809	37,977	0,808
55	68,573	1,459	68,331	1,454	74,988	1,595
56	47,910	1,019	48,412	1,030	43,963	0,935
57	33,100	0,704	32,263	0,686	32,331	0,688
58	41,125	0,875	41,419	0,881	41,114	0,875
59	48,559	1,033	48,044	1,022	49,009	1,043

Annexe 23 (suite)

Observations 60 à 120 MAH_PERF_1 à MAH_PERF_3

n°obs	MAH_PERF_1	MAH_PERF_1 /ddl	MAH_PERF_2	MAH_PERF_2 /ddl	MAH_PERF_3	MAH_PERF_3 /ddl
60	68,100	1,449	68,557	1,459	68,596	1,459
61	43,693	0,930	41,375	0,880	44,929	0,956
62	36,452	0,776	39,024	0,830	43,416	0,924
63	51,271	1,091	51,030	1,086	50,688	1,078
64	41,685	0,887	41,415	0,881	41,304	0,879
65	36,700	0,781	36,565	0,778	34,667	0,738
66	27,009	0,575	27,303	0,581	29,948	0,637
67	43,810	0,932	41,593	0,885	43,695	0,930
68	68,205	1,451	64,986	1,383	62,340	1,326
69	44,164	0,940	45,585	0,970	45,103	0,960
70	57,063	1,214	56,846	1,209	57,041	1,214
71	55,713	1,185	54,586	1,161	52,206	1,111
72	48,213	1,026	49,565	1,055	48,912	1,041
73	39,497	0,840	39,926	0,849	39,529	0,841
74	59,673	1,270	57,217	1,217	55,880	1,189
75	34,061	0,725	33,415	0,711	34,988	0,744
76	57,437	1,222	59,324	1,262	59,736	1,271
77	12,490	0,266	12,462	0,265	12,513	0,266
78	56,844	1,209	56,230	1,196	55,165	1,174
79	46,469	0,989	50,027	1,064	51,078	1,087
80	53,581	1,140	53,666	1,142	48,475	1,031
81	62,845	1,337	62,905	1,338	66,577	1,417
82	51,159	1,088	51,725	1,101	50,768	1,080
83	14,883	0,317	15,070	0,321	15,024	0,320
84	45,332	0,965	45,180	0,961	45,287	0,964
85	31,081	0,661	30,538	0,650	30,781	0,655
86	63,756	1,357	63,678	1,355	60,809	1,294
87	28,930	0,616	29,596	0,630	30,349	0,646
88	61,768	1,314	61,924	1,318	59,920	1,275
89	27,947	0,595	28,150	0,599	27,688	0,589
90	54,454	1,159	54,135	1,152	54,391	1,157
91	60,869	1,295	60,909	1,296	60,181	1,280
92	38,261	0,814	38,806	0,826	35,901	0,764
93	62,361	1,327	63,064	1,342	63,174	1,344
94	70,093	1,491	70,085	1,491	68,551	1,459
95	45,069	0,959	45,615	0,971	45,550	0,969
96	53,046	1,129	52,771	1,123	52,715	1,122
97	44,440	0,946	44,852	0,954	43,192	0,919
98	30,903	0,658	38,674	0,823	39,087	0,832
99	39,522	0,841	39,586	0,842	39,201	0,834
100	36,927	0,786	34,952	0,744	36,873	0,785
101	37,250	0,793	37,403	0,796	37,205	0,792
102	39,190	0,834	38,542	0,820	40,044	0,852
103	38,943	0,829	38,985	0,829	39,243	0,835
104	28,953	0,616	27,660	0,589	29,338	0,624
105	67,611	1,439	67,602	1,438	66,426	1,413
106	50,803	1,081	51,235	1,090	51,234	1,090
107	46,391	0,987	47,001	1,000	44,586	0,949
108	48,521	1,032	48,788	1,038	48,387	1,030
109	36,564	0,778	36,322	0,773	36,202	0,770
110	43,680	0,929	43,677	0,929	43,685	0,929
111	52,130	1,109	54,363	1,157	54,329	1,156
112	24,629	0,524	24,594	0,523	24,022	0,511
113	59,345	1,263	59,307	1,262	58,747	1,250
114	24,173	0,514	23,781	0,506	23,121	0,492
115	33,032	0,703	33,100	0,704	33,225	0,707
116	59,233	1,260	56,972	1,212	58,826	1,252
117	44,602	0,949	44,285	0,942	44,583	0,949
118	30,399	0,647	30,669	0,653	30,696	0,653
119	70,871	1,508	70,074	1,491	70,692	1,504
120	21,819	0,464	20,627	0,439	22,003	0,468

Annexe 24 : cross loadings des indicateurs – variables antécédents (collectes 1 et 2)

En grisé les indicateurs supprimés lors de l'étape de purification de l'échelle.

Cross loadings - mesure d'adhocratie

Collecte 1 - échelle initiale à 4 indicateurs

	ADHOC	OMPROAC	OMREAC*	PERF	INFL_MKT*
ADHOC_1	0,78	0,23	0,32	0,29	0,22
ADHOC_2	0,79	0,32	0,28	0,38	0,41
ADHOC_3	0,65	0,49	0,46	0,32	0,31
ADHOC_4	0,73	0,25	0,21	0,36	0,15

*échelles purifiées

Collecte 2 - échelle administrée à 3 indicateurs

	ADHOC*	OMPROAC*	OMREAC*	PERF	INFL_MKT
ADHOC_1	0,91	0,36	0,21	0,27	0,27
ADHOC_2	0,82	0,26	0,17	0,28	0,21
ADHOC_4	0,71	0,32	0,42	0,20	0,27

*échelles purifiées

Cross loadings - mesure d'orientation marché réactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs

	ADHOC*	OMPROAC	OMREAC	PERF	INFL_MKT*
OMREAC_1	0,30	0,59	0,73	0,31	0,16
OMREAC_2	0,26	0,52	0,68	0,28	0,26
OMREAC_3	0,35	0,67	0,74	0,29	0,27
OMREAC_4	0,20	0,33	0,67	0,16	0,05
OMREAC_5	0,37	0,45	0,74	0,39	0,12
OMREAC_6	0,28	0,41	0,68	0,27	0,10
OMREAC_7	0,24	0,37	0,65	0,10	0,09

* échelles purifiées

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	ADHOC	OMPROAC*	OMREAC*	PERF	INFLMKT
OMREAC_1	0,18	0,42	0,74	0,29	0,26
OMREAC_2	0,38	0,49	0,73	0,29	0,28
OMREAC_3	0,29	0,65	0,73	0,32	0,34
OMREAC_4	0,11	0,34	0,69	0,21	0,18
OMREAC_5	0,16	0,49	0,64	0,16	0,19
OMREAC_6	0,21	0,43	0,66	0,26	0,17
OMREAC_7	0,15	0,29	0,71	0,27	0,07

* échelles purifiées

Annexe 24 (suite) : cross loadings des indicateurs variables antécédents (collecte 1 et 2)

Cross loadings - mesure d'orientation marché proactive

Collecte 1 - échelle initiale à 7 indicateurs

	ADHOC*	OMPROAC	OMREAC*	PERF	INFLMKT*
OMPROAC_1	0,33	0,85	0,57	0,29	0,29
OMPROAC_2	0,26	0,75	0,47	0,22	0,19
OMPROAC_3	0,21	0,71	0,58	0,20	0,30
OMPROAC_4	0,50	0,78	0,54	0,45	0,39
OMPROAC_5	0,21	0,74	0,49	0,25	0,23
OMPROAC_6	0,34	0,79	0,60	0,39	0,39

*échelles purifiées

Collecte 2 - échelle initiale à 7 indicateurs

	ADHOC	OMPROAC*	OMREAC*	PERF	INFLMKT
OMPROAC_1	0,37	0,84	0,38	0,31	0,21
OMPROAC_2	0,30	0,79	0,52	0,30	0,23
OMPROAC_3	0,26	0,73	0,53	0,30	0,42
OMPROAC_4	0,24	0,64	0,28	0,28	0,20
OMPROAC_5	0,25	0,76	0,52	0,27	0,36
OMPROAC_6	0,33	0,75	0,41	0,24	0,40

*échelles purifiées

Cross loadings des indicateurs - mesure d'influence

Collecte 1 - échelle initiale à 6 indicateurs

	ADHOC*	OM_PROAC	OM_REAC*	PERF	INFLUENCEMKT*
INFLUENCEMKT_1	0,29	0,32	0,17	0,25	0,88
INFLUENCEMKT_2	0,35	0,38	0,19	0,25	0,83
INFLUENCEMKT_3	0,33	0,40	0,24	0,19	0,84
INFLUENCEMKT_4	0,29	0,25	0,15	0,13	0,85
INFLUENCEMKT_5	0,19	0,38	0,21	0,14	0,83
INFLUENCEMKT_6	0,37	0,33	0,20	0,30	0,86

*échelles purifiées

Collecte 2 - échelle à 4 indicateurs

	ADHOC	OM_PROAC*	OM_REAC*	PERF	INFLUENCEMKT
INFLUENCEMKT_1	0,27	0,27	0,24	0,24	0,86
INFLUENCEMKT_2	0,16	0,33	0,19	0,15	0,85
INFLUENCEMKT_3	0,29	0,39	0,29	0,20	0,90
INFLUENCEMKT_6	0,29	0,41	0,34	0,27	0,86

*échelles purifiées

Annexe 25 : cross loadings des indicateurs – variable performance (collectes 1 et 2)

Cross loadings des indicateurs - mesure de performance

Collecte 1 - échelle à 3 indicateurs

	ADHOC*	OMPROAC	OMREAC*	PERF	INFLMKT*
PERF_1	0,40	0,29	0,33	0,88	0,15
PERF_2	0,45	0,43	0,39	0,93	0,18
PERF_3	0,32	0,37	0,33	0,78	0,40

*échelles purifiées

Collecte 2 - échelle à 3 indicateurs

	ADHOC	OMPROAC*	OMREAC*	PERF	INFLMKT
PERF_1	0,20	0,27	0,28	0,86	0,25
PERF_2	0,35	0,35	0,36	0,89	0,25
PERF_3	0,15	0,23	0,23	0,63	0,08

*échelles purifiées

Annexe 26 – Statistiques descriptives collecte 1 bis
Moyenne & Ecart type tous indicateurs

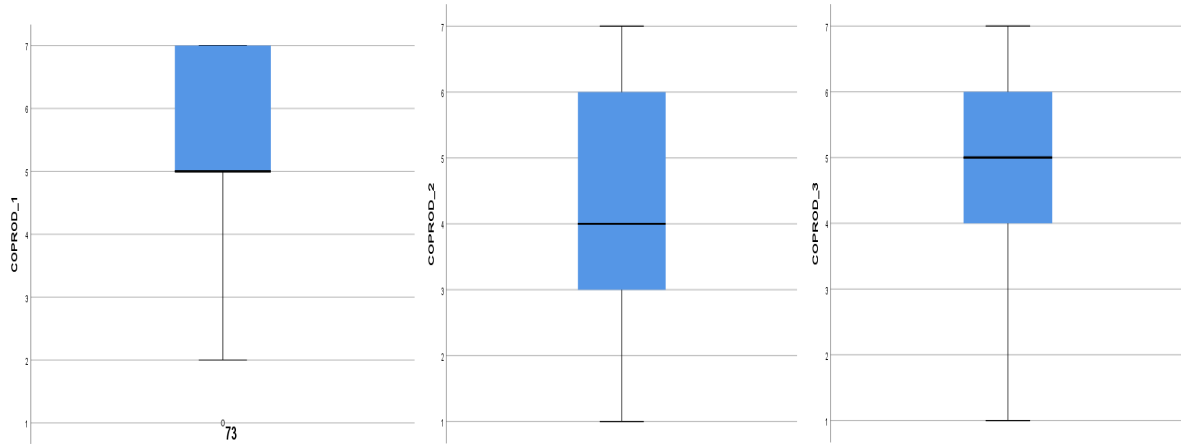
N = 123

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
UP_1	123	1	7	5,36	1,42
UP_2	123	1	7	4,38	1,71
UP_3	123	1	7	4,72	1,56
UP_4	123	1	7	4,11	1,72
UP_5	123	2	7	5,37	1,34
UP_6	123	1	7	3,87	1,74
UP_7	123	1	7	4,46	1,81
UP_8	123	1	7	3,46	1,69
UP_9	123	1	7	5,11	1,53
UP_10	123	1	7	3,98	1,80
UP_11	123	1	7	3,85	1,67
DOWN_1	123	1	7	3,76	1,56
DOWN_2	123	1	7	4,76	1,56
DOWN_3	123	1	7	4,15	1,83
DOWN_4	123	1	7	4,54	1,64
DOWN_5	123	1	7	4,80	1,64
DOWN_6	123	2	7	5,20	1,27
DOWN_7	123	1	7	4,60	1,64
DOWN_9	123	1	7	4,27	1,85
DOWN_10	123	1	7	4,24	1,60
DOWN_11	123	2	7	5,63	1,25
DOWN_12	123	2	7	5,51	1,40
DOWN_13	123	2	7	5,60	1,07
SATIS_1	123	2	7	5,39	1,01
SATIS_2	123	2	7	5,37	1,04
SATIS_3	123	1	7	5,33	1,14
PERF_1	123	1	7	4,83	1,36
PERF_2	123	1	7	4,87	1,28
PERF_3	123	1	7	4,43	1,39

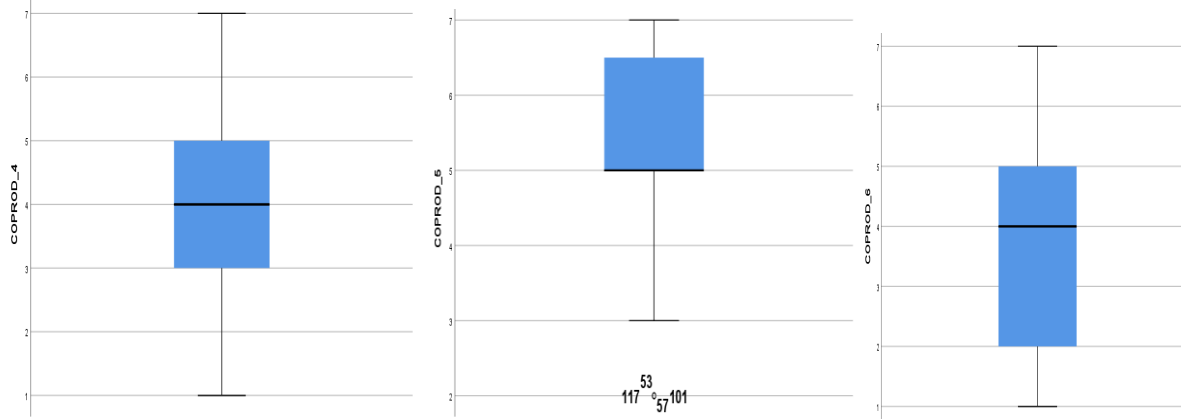
Annexe 27 – Statistiques descriptives collecte 1 bis
Graphiques des boîtes à moustaches de Tuckey – tous indicateurs

N = 123

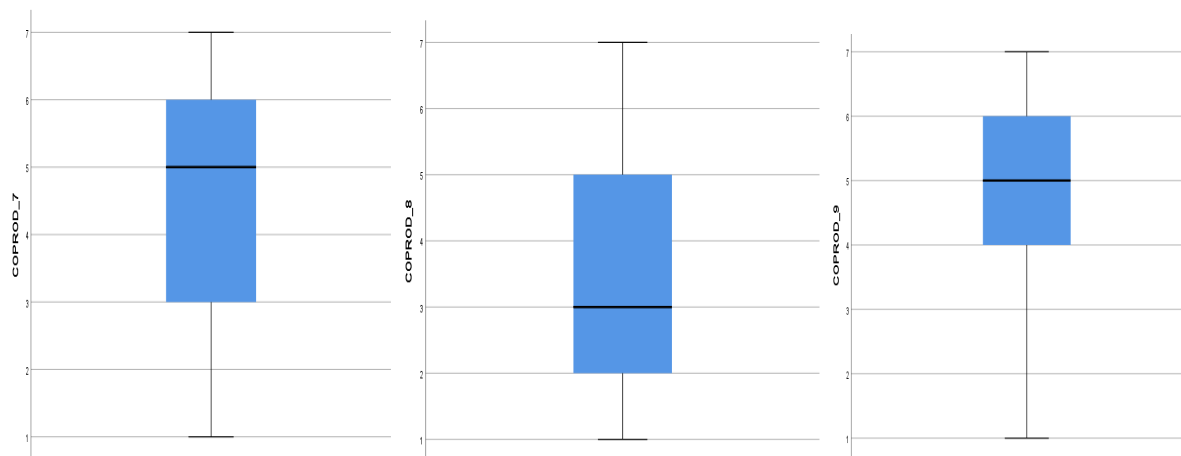
Indicateurs UP_1, UP_2, UP_3



Indicateurs UP_4, UP_5, UP_6



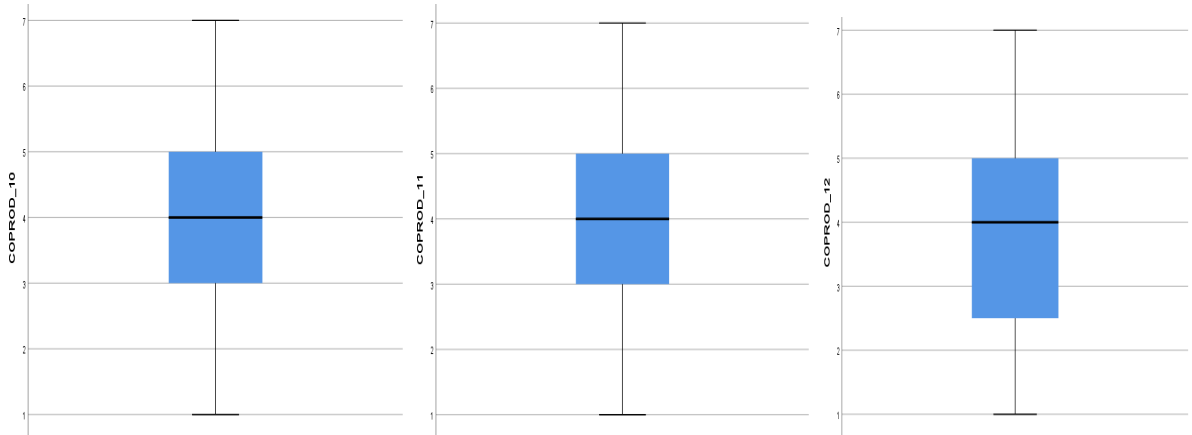
Indicateurs UP_7, UP_8, UP_9



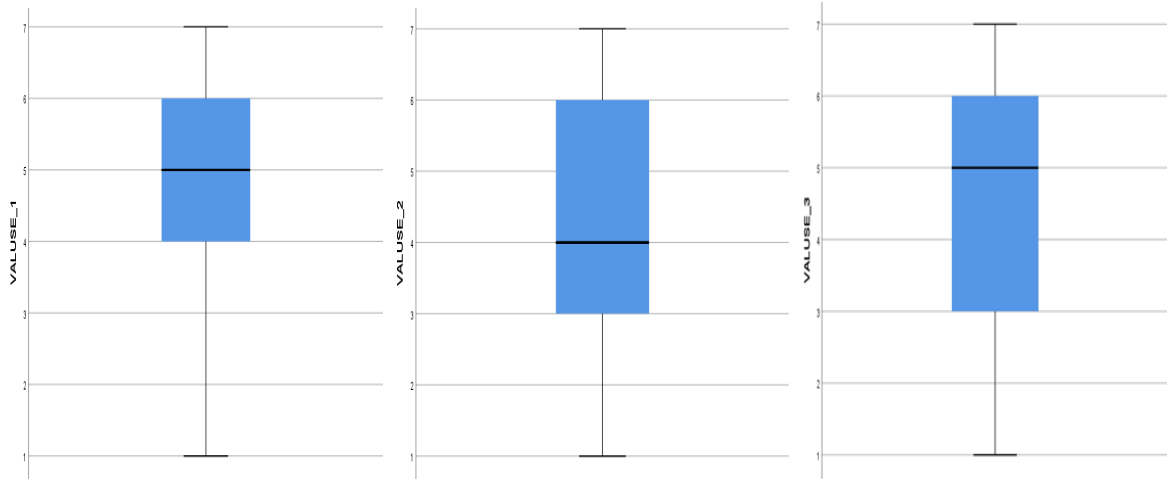
Annexe 27 (suite)

N = 123

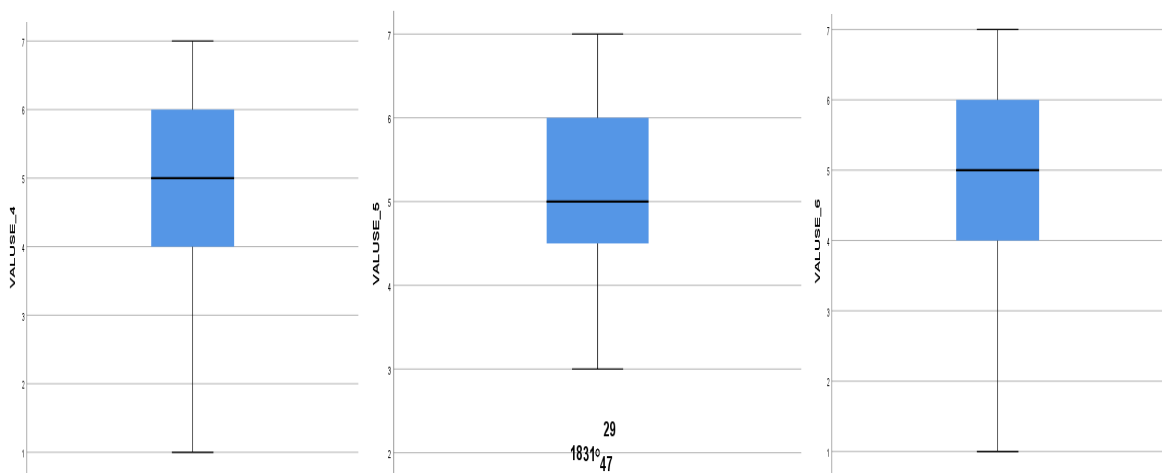
Indicateurs UP_10, UP_11, UP_12



Indicateurs DOWN_1, DOWN_2, DOWN_3



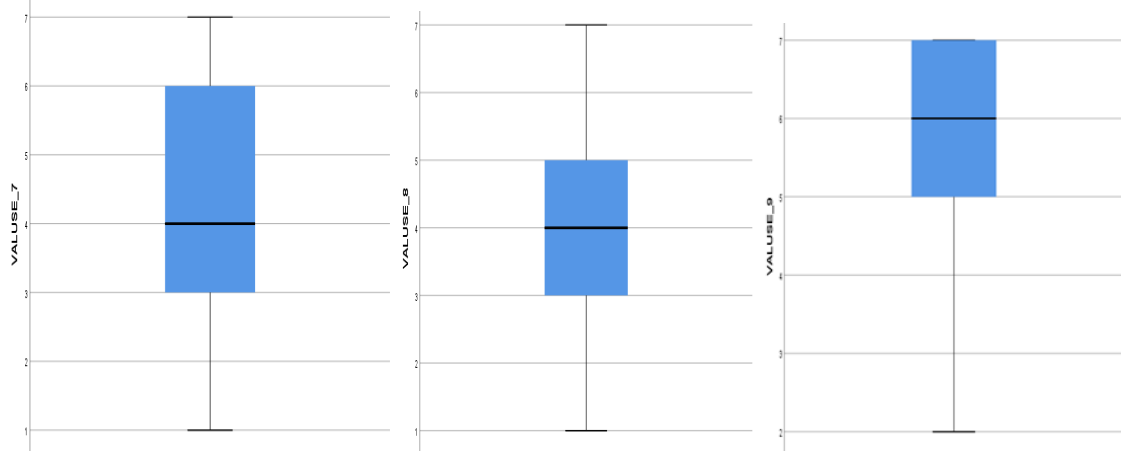
Indicateurs DOWN_4, DOWN_5, DOWN_6



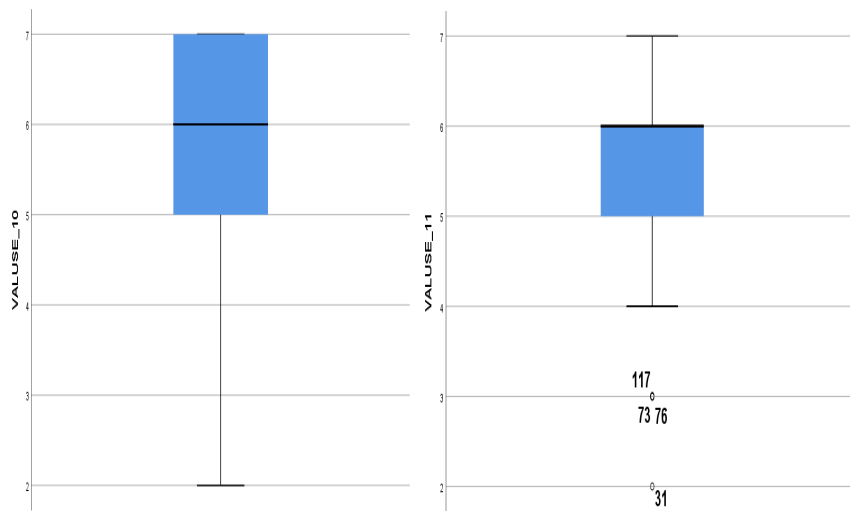
Annexe 27 (suite)

N = 123

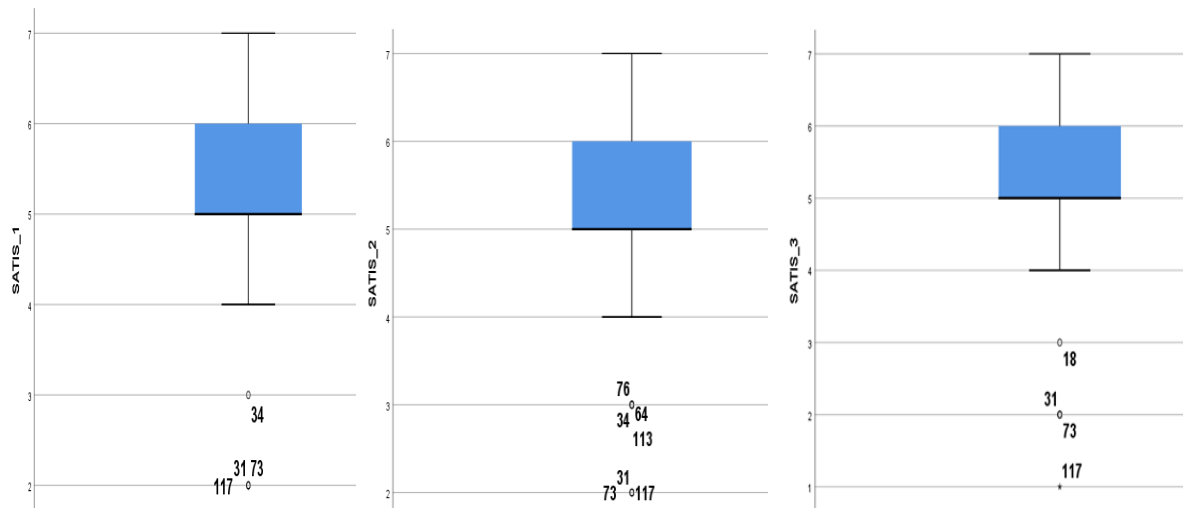
Indicateurs DOWN_7, DOWN_8, DOWN_9



Indicateurs DOWN_10, DOWN_11



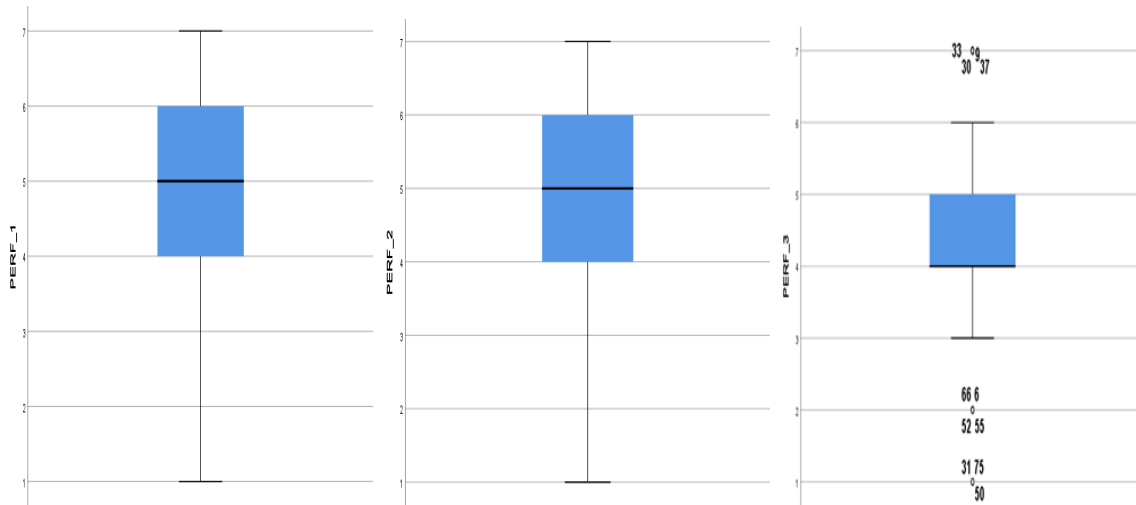
Indicateurs SATIS_1, SATIS_2, SATIS_3



Annexe 27 (suite)

N= 123

INDICATEURS PERF_1, PERF_2, PERF_3



Annexe 28 – Statistiques descriptives collecte 1 bis

Scores standardisés des indicateurs uniquement observations avec score > |2.5|

N = 123

N° d'obs.	UP_1	UP_9	DOWN_11	SATIS_1	SATIS_2	SATIS_3	PERF_1	PERF_2
31	-0,96	1,23	-3,37	-3,37	-3,23	-2,91	-1,35	-0,68
34	1,16	1,23	-0,56	-2,38	-2,27	-0,28	0,86	0,88
57	-0,96	-2,68	0,37	0,61	0,61	0,59	1,60	1,66
61	-0,25	-1,38	0,37	-0,39	0,61	0,59	0,86	0,10
73	-3,07	-2,03	-2,43	-3,37	-3,23	-2,91	-1,35	-1,46
74	1,16	1,23	0,37	0,61	0,61	0,59	-2,82	-3,02
81	0,45	0,58	-1,50	-0,39	-0,35	0,59	-0,61	-1,46
96	1,16	1,23	-1,50	-0,39	-0,35	-0,28	-2,82	-2,24
101	-2,36	-1,38	1,31	0,61	0,61	0,59	0,86	0,10
117	-2,36	-2,68	-2,43	-3,37	-3,23	-3,79	-2,08	-1,46

Annexe 29 : Tableau du D² de Mahalanobis – Collecte 1bis

MAH_SATIS_1 à MAH_SATIS_3 – observations 1 à 59

N = 123

N° d'obs.	MAH_SATIS_1	MAH_SATIS_1/ddl	MAH_SATIS_2	MAH_SATIS_2/ddl	MAH_SATIS_3	MAH_SATIS_3/ddl
1	33,75	0,84	33,21	0,83	35,16	0,88
2	24,04	0,60	23,81	0,60	23,97	0,60
3	46,44	1,16	46,32	1,16	46,35	1,16
4	54,64	1,37	54,08	1,35	54,24	1,36
5	50,09	1,25	50,59	1,26	49,08	1,23
6	44,70	1,12	44,82	1,12	44,89	1,12
7	33,97	0,85	37,77	0,94	37,54	0,94
8	31,00	0,78	31,33	0,78	30,94	0,77
9	18,04	0,45	18,08	0,45	18,07	0,45
10	45,05	1,13	45,95	1,15	45,59	1,14
11	46,85	1,17	46,60	1,16	46,74	1,17
12	27,30	0,68	24,51	0,61	25,63	0,64
13	61,60	1,54	61,78	1,54	58,84	1,47
14	25,86	0,65	24,55	0,61	24,87	0,62
15	24,27	0,61	21,83	0,55	23,46	0,59
16	62,41	1,56	62,40	1,56	62,45	1,56
17	40,96	1,02	40,66	1,02	42,02	1,05
18	43,88	1,10	44,23	1,11	42,42	1,06
19	41,24	1,03	41,17	1,03	40,95	1,02
20	63,17	1,58	67,62	1,69	67,77	1,69
21	50,54	1,26	50,51	1,26	51,08	1,28
22	36,26	0,91	37,29	0,93	37,37	0,93
23	18,28	0,46	17,75	0,44	18,45	0,46
24	15,26	0,38	15,22	0,38	15,23	0,38
25	36,27	0,91	36,30	0,91	35,95	0,90
26	46,85	1,17	50,68	1,27	51,30	1,28
27	12,78	0,32	11,86	0,30	11,64	0,29
28	24,52	0,61	25,10	0,63	25,74	0,64
29	55,78	1,39	55,77	1,39	55,45	1,39
30	34,08	0,85	33,52	0,84	33,01	0,83
31	61,51	1,54	59,79	1,49	60,04	1,50
32	17,91	0,45	18,56	0,46	18,06	0,45
33	53,73	1,34	52,46	1,31	52,87	1,32
34	66,82	1,67	70,79	1,77	66,43	1,66
35	35,07	0,88	33,82	0,85	33,50	0,84
36	24,86	0,62	26,88	0,67	24,65	0,62
37	51,80	1,30	51,63	1,29	51,81	1,30
38	46,75	1,17	46,41	1,16	46,68	1,17
39	56,88	1,42	54,83	1,37	57,33	1,43
40	72,08	1,80	71,34	1,78	70,83	1,77
41	35,35	0,88	35,98	0,90	39,33	0,98
42	37,03	0,93	38,04	0,95	36,95	0,92
43	28,29	0,71	27,61	0,69	28,34	0,71
44	40,61	1,02	40,38	1,01	40,29	1,01
45	44,35	1,11	44,08	1,10	44,41	1,11
46	30,50	0,76	31,17	0,78	29,56	0,74
47	38,85	0,97	41,75	1,04	42,90	1,07
48	30,04	0,75	30,49	0,76	30,44	0,76
49	23,44	0,59	20,74	0,52	23,15	0,58
50	38,25	0,96	38,42	0,96	38,24	0,96
51	22,17	0,55	22,25	0,56	20,73	0,52
52	52,30	1,31	52,29	1,31	52,35	1,31
53	43,97	1,10	46,93	1,17	42,58	1,06
54	27,69	0,69	27,62	0,69	27,51	0,69
55	65,97	1,65	65,94	1,65	66,95	1,67
56	27,49	0,69	27,59	0,69	26,98	0,67
57	42,94	1,07	42,90	1,07	42,91	1,07
58	41,72	1,04	41,56	1,04	41,99	1,05
59	34,20	0,86	38,97	0,97	34,96	0,87

Annexe 29 (suite) : Tableau du D² de Mahalanobis – Collecte 1bis

MAH_SATIS_1 à MAH_SATIS_3 – observations 60 à 123

N = 123

N° d'obs.	MAH_SATIS_1	MAH_SATIS_1/ddi	MAH_SATIS_2	MAH_SATIS_2/ddi	MAH_SATIS_3	MAH_SATIS_3/ddi
60	27,04	0,68	26,42	0,66	26,49	0,66
61	57,05	1,43	56,34	1,41	58,25	1,46
62	36,34	0,91	37,64	0,94	37,45	0,94
63	41,71	1,04	42,55	1,06	42,59	1,06
64	43,48	1,09	36,98	0,92	49,13	1,23
65	38,36	0,96	37,72	0,94	36,37	0,91
66	55,50	1,39	54,06	1,35	58,63	1,47
67	24,12	0,60	23,53	0,59	24,49	0,61
68	45,26	1,13	44,31	1,11	44,65	1,12
69	34,64	0,87	34,28	0,86	35,57	0,89
70	20,64	0,52	20,07	0,50	19,71	0,49
71	44,96	1,12	46,07	1,15	41,83	1,05
72	49,32	1,23	48,82	1,22	49,18	1,23
73	51,87	1,30	51,09	1,28	50,76	1,27
74	74,03	1,85	74,05	1,85	73,67	1,84
75	32,96	0,82	32,98	0,82	32,90	0,82
76	61,59	1,54	61,50	1,54	55,11	1,38
77	27,42	0,69	26,63	0,67	26,77	0,67
78	35,49	0,89	35,52	0,89	35,57	0,89
79	39,08	0,98	39,07	0,98	35,64	0,89
80	41,96	1,05	41,37	1,03	41,70	1,04
81	36,73	0,92	36,81	0,92	36,60	0,91
82	35,43	0,89	36,36	0,91	36,03	0,90
83	43,79	1,09	43,46	1,09	43,77	1,09
84	32,41	0,81	33,16	0,83	28,82	0,72
85	63,80	1,59	63,67	1,59	59,42	1,49
86	36,46	0,91	35,97	0,90	39,40	0,99
87	24,59	0,61	25,76	0,64	24,56	0,61
88	36,11	0,90	37,67	0,94	37,71	0,94
89	39,29	0,98	38,92	0,97	39,32	0,98
90	26,06	0,65	25,98	0,65	22,72	0,57
91	33,00	0,83	32,90	0,82	32,10	0,80
92	58,66	1,47	59,12	1,48	59,35	1,48
93	21,63	0,54	21,25	0,53	21,30	0,53
94	43,45	1,09	43,14	1,08	42,11	1,05
95	21,27	0,53	21,44	0,54	21,38	0,53
96	47,24	1,18	46,89	1,17	46,50	1,16
97	36,16	0,90	35,71	0,89	36,11	0,90
98	33,26	0,83	33,70	0,84	32,80	0,82
99	42,30	1,06	41,99	1,05	47,40	1,18
100	36,29	0,91	35,44	0,89	35,94	0,90
101	43,40	1,09	43,40	1,09	43,42	1,09
102	21,92	0,55	23,19	0,58	25,47	0,64
103	44,54	1,11	40,74	1,02	44,51	1,11
104	26,73	0,67	27,06	0,68	27,20	0,68
105	52,34	1,31	55,84	1,40	56,36	1,41
106	51,84	1,30	49,65	1,24	50,87	1,27
107	31,56	0,79	31,49	0,79	31,79	0,79
108	36,13	0,90	36,28	0,91	36,20	0,91
109	51,51	1,29	47,84	1,20	51,71	1,29
110	34,05	0,85	36,19	0,90	36,73	0,92
111	34,66	0,87	36,52	0,91	36,40	0,91
112	50,82	1,27	50,13	1,25	49,63	1,24
113	41,91	1,05	42,23	1,06	42,24	1,06
114	13,83	0,35	13,90	0,35	13,26	0,33
115	48,39	1,21	48,61	1,22	47,14	1,18
116	33,62	0,84	33,92	0,85	33,03	0,83
117	55,91	1,40	55,39	1,38	53,16	1,33
118	46,35	1,16	45,66	1,14	43,71	1,09
119	49,80	1,24	49,83	1,25	49,17	1,23
120	27,80	0,70	26,55	0,66	24,67	0,62
121	43,52	1,09	42,94	1,07	42,31	1,06
122	21,83	0,55	18,62	0,47	25,28	0,63
123	44,31	1,11	47,16	1,18	47,00	1,18

Annexe 29 (suite) : Tableau du D² de Mahalanobis – Collecte 1bis

MAH_PERF_1 à MAH_PERF_3 – observations 1 à 59

N = 123

N° d'obs.	MAH_PERF_1	MAH_PERF_1/ddl	MAH_PERF_2	MAH_PERF_2/ddl	MAH_PERF_3	MAH_PERF_3/ddl
1	34,14	0,85	32,69	0,82	35,40	0,88
2	24,04	0,60	23,81	0,60	23,86	0,60
3	41,14	1,03	45,06	1,13	46,44	1,16
4	51,98	1,30	49,46	1,24	52,91	1,32
5	50,33	1,26	49,82	1,25	50,07	1,25
6	42,52	1,06	44,87	1,12	38,98	0,97
7	37,48	0,94	37,18	0,93	37,74	0,94
8	31,39	0,78	30,21	0,76	30,77	0,77
9	18,06	0,45	17,31	0,43	16,30	0,41
10	45,93	1,15	45,62	1,14	45,84	1,15
11	43,28	1,08	44,29	1,11	47,00	1,17
12	26,08	0,65	24,20	0,61	28,58	0,71
13	60,65	1,52	61,47	1,54	61,80	1,55
14	25,86	0,65	25,44	0,64	25,86	0,65
15	23,25	0,58	21,56	0,54	23,82	0,60
16	62,51	1,56	62,55	1,56	62,40	1,56
17	42,05	1,05	41,92	1,05	41,90	1,05
18	44,77	1,12	42,55	1,06	44,67	1,12
19	41,21	1,03	41,23	1,03	40,59	1,01
20	67,09	1,68	68,08	1,70	67,50	1,69
21	49,47	1,24	49,89	1,25	50,10	1,25
22	36,85	0,92	37,20	0,93	37,12	0,93
23	18,51	0,46	17,97	0,45	18,49	0,46
24	11,92	0,30	12,40	0,31	15,26	0,38
25	36,29	0,91	35,47	0,89	35,92	0,90
26	44,25	1,11	46,45	1,16	51,23	1,28
27	12,67	0,32	12,46	0,31	12,22	0,31
28	25,67	0,64	22,84	0,57	24,68	0,62
29	56,33	1,41	56,32	1,41	56,35	1,41
30	34,28	0,86	34,23	0,86	32,47	0,81
31	61,38	1,53	61,02	1,53	61,46	1,54
32	15,09	0,38	16,95	0,42	18,54	0,46
33	46,66	1,17	44,89	1,12	50,28	1,26
34	69,90	1,75	70,68	1,77	70,80	1,77
35	35,06	0,88	35,04	0,88	34,88	0,87
36	27,39	0,68	26,32	0,66	27,31	0,68
37	49,90	1,25	49,60	1,24	46,87	1,17
38	46,76	1,17	46,75	1,17	46,48	1,16
39	57,30	1,43	57,36	1,43	57,12	1,43
40	69,05	1,73	71,50	1,79	72,09	1,80
41	33,51	0,84	35,83	0,90	39,24	0,98
42	38,13	0,95	38,15	0,95	37,80	0,95
43	25,39	0,63	25,87	0,65	28,20	0,70
44	40,54	1,01	40,68	1,02	37,54	0,94
45	44,23	1,11	43,64	1,09	42,64	1,07
46	32,85	0,82	32,34	0,81	32,98	0,82
47	42,97	1,07	43,03	1,08	43,03	1,08
48	30,22	0,76	30,04	0,75	24,28	0,61
49	20,15	0,50	18,50	0,46	22,92	0,57
50	38,36	0,96	35,95	0,90	22,54	0,56
51	22,24	0,56	22,19	0,55	22,31	0,56
52	52,36	1,31	52,23	1,31	51,43	1,29
53	47,09	1,18	46,78	1,17	45,16	1,13
54	25,92	0,65	26,73	0,67	27,63	0,69
55	66,92	1,67	66,80	1,67	65,31	1,63
56	28,06	0,70	28,03	0,70	27,32	0,68
57	42,65	1,07	42,91	1,07	42,13	1,05
58	41,81	1,05	41,92	1,05	41,73	1,04
59	38,81	0,97	37,98	0,95	39,18	0,98

Annexe 29 (suite) : Tableau du D² de Mahalanobis – Collecte 1bis

MAH_PERF_1 à MAH_PERF_3 – observations 60 à 123

N = 123

N° d'obs.	MAH_PERF_1	MAH_PERF_1/ddi	MAH_PERF_2	MAH_PERF_2/ddi	MAH_PERF_3	MAH_PERF_3/dd
60	27,09	0,68	27,02	0,68	26,24	0,66
61	58,81	1,47	59,22	1,48	58,92	1,47
62	37,56	0,94	37,26	0,93	37,54	0,94
63	42,24	1,06	42,92	1,07	43,03	1,08
64	48,78	1,22	49,16	1,23	48,81	1,22
65	37,07	0,93	36,06	0,90	38,35	0,96
66	56,02	1,40	57,54	1,44	58,63	1,47
67	24,55	0,61	24,51	0,61	24,46	0,61
68	44,71	1,12	44,11	1,10	45,39	1,13
69	35,47	0,89	35,06	0,88	35,57	0,89
70	20,61	0,52	20,76	0,52	20,14	0,50
71	46,19	1,15	45,73	1,14	46,17	1,15
72	44,90	1,12	45,76	1,14	42,79	1,07
73	51,89	1,30	51,89	1,30	51,89	1,30
74	69,86	1,75	74,11	1,85	71,17	1,78
75	32,97	0,82	32,10	0,80	30,20	0,75
76	62,74	1,57	62,01	1,55	62,39	1,56
77	26,39	0,66	27,00	0,68	26,90	0,67
78	35,47	0,89	35,50	0,89	35,43	0,89
79	40,50	1,01	39,86	1,00	40,03	1,00
80	41,85	1,05	41,94	1,05	41,79	1,04
81	36,80	0,92	36,01	0,90	36,42	0,91
82	36,35	0,91	36,35	0,91	35,84	0,90
83	38,17	0,95	41,17	1,03	44,16	1,10
84	32,85	0,82	32,21	0,81	32,91	0,82
85	63,81	1,60	63,21	1,58	61,63	1,54
86	39,93	1,00	39,98	1,00	39,88	1,00
87	25,28	0,63	25,92	0,65	23,84	0,60
88	36,58	0,91	34,30	0,86	37,71	0,94
89	37,04	0,93	38,61	0,97	36,98	0,92
90	25,91	0,65	25,86	0,65	24,84	0,62
91	33,36	0,83	33,48	0,84	33,68	0,84
92	57,43	1,44	59,29	1,48	58,39	1,46
93	20,92	0,52	20,60	0,51	20,91	0,52
94	43,28	1,08	43,41	1,09	43,48	1,09
95	19,27	0,48	20,19	0,50	20,40	0,51
96	47,32	1,18	47,43	1,19	44,31	1,11
97	36,13	0,90	36,16	0,90	36,14	0,90
98	31,98	0,80	32,90	0,82	29,61	0,74
99	47,65	1,19	47,45	1,19	47,55	1,19
100	33,77	0,84	33,30	0,83	36,05	0,90
101	40,91	1,02	41,10	1,03	42,87	1,07
102	24,20	0,60	25,19	0,63	25,17	0,63
103	44,56	1,11	44,04	1,10	42,93	1,07
104	27,19	0,68	26,82	0,67	26,74	0,67
105	57,26	1,43	56,84	1,42	57,20	1,43
106	52,86	1,32	49,88	1,25	52,80	1,32
107	32,20	0,80	32,96	0,82	32,28	0,81
108	34,96	0,87	36,26	0,91	35,77	0,89
109	51,59	1,29	50,98	1,27	52,17	1,30
110	36,55	0,91	35,82	0,90	37,29	0,93
111	36,14	0,90	36,61	0,92	35,23	0,88
112	50,83	1,27	49,92	1,25	49,43	1,24
113	42,19	1,05	42,07	1,05	38,80	0,97
114	13,90	0,35	13,28	0,33	13,55	0,34
115	47,28	1,18	48,51	1,21	48,37	1,21
116	34,10	0,85	34,09	0,85	34,08	0,85
117	55,06	1,38	56,60	1,41	53,45	1,34
118	46,62	1,17	46,73	1,17	46,52	1,16
119	49,23	1,23	49,15	1,23	50,01	1,25
120	27,77	0,69	27,83	0,70	27,29	0,68
121	42,16	1,05	43,51	1,09	43,41	1,09
122	25,12	0,63	24,61	0,62	21,45	0,54
123	47,13	1,18	45,57	1,14	47,15	1,18

Annexe 30 – cross loadings des indicateurs de performance (collecte 1bis)

N = 123

	PERF_1	PERF_2	PERF_3
PERFORMANCE	0,89	0,89	0,75
SATISFACTION	0,43	0,45	0,42
CO-CREATION DE VALEUR*	0,34	0,37	0,35

*Version purifiée de la mesure

Annexe 31 – cross loadings des indicateurs de satisfaction (collecte 2)

N = 120

	SATIS_1	SATIS_2	SATIS_3
SATISFACTION	0,91	0,87	0,88
PERFORMANCE	0,25	0,26	0,25
CO-CREATION DE VALEUR*	0,26	0,25	0,35

*Version purifiée de la mesure

**Annexe 32 – évaluation de la spécification initiale de la mesure de marketing de co-
création de valeur (collecte 1 bis)**
coefficients et significativité des chemins au sein du modèle initial formatif-formatif

Modèle de mesure initial de marketing de co-création de valeur

Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations, sans changement de signe,
test bilatéral, niveau de significativité 0.05

N = 123

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.491	0.473	0.049	10.116	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.135	0.155	0.225	0.600	0.549
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.642	0.593	0.197	3.264	0.001
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	0.329	0.331	0.248	1.324	0.186
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.610	0.607	0.048	12.611	0.000
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	-0,009	0.099	0.280	0.031	0.975
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.716	0.610	0.286	2.500	0.013
UP_INFLUENCE -> UPSTREAM_CC	0.326	0.315	0.245	1.330	0.184

Version non purifiée de la mesure de marketing de co-création de valeur

Annexe 33 – évaluation de la spécification du modèle de mesure de marketing de co- création de valeur (collecte 1 bis & 2) - analyse confirmatoire des tétrades

Marketing de co-création de valeur : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 (collecte 1bis)

Boostrapping sur 5000 sous échantillons, N = 123

CO-CREATION DE VALEUR	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
6: DOWN_1,DOWN_11,DOWN_3,DOWN_10	-0,428	-0,409	0,201	2,124	0,034	-0,842	-0,051
17: DOWN_1,DOWN_10,DOWN_7,DOWN_11	-0,852	-0,821	0,253	3,361	0,001	-1,380	-0,384
104: DOWN_1,DOWN_10,UP_5,DOWN_2	0,400	0,391	0,202	1,979	0,048	0,011	0,805
116: DOWN_1,DOWN_10,UP_9,DOWN_2	0,469	0,453	0,234	2,005	0,046	0,025	0,945
133: DOWN_1,DOWN_10,DOWN_3,DOWN_9	-0,868	-0,833	0,323	2,690	0,007	-1,536	-0,268
374: DOWN_1,DOWN_10,UP_2,DOWN_8	0,526	0,504	0,273	1,925	0,055	0,010	1,083
460: DOWN_1,DOWN_10,UP_1,UP_8	0,457	0,436	0,226	2,024	0,043	0,034	0,920
503: DOWN_1,DOWN_10,UP_3,UP_11	0,761	0,743	0,275	2,766	0,006	0,238	1,319
542: DOWN_1,DOWN_10,UP_8,UP_12	0,929	0,898	0,304	3,059	0,002	0,363	1,557
547: DOWN_1,DOWN_10,UP_2,UP_3	1,238	1,209	0,408	3,032	0,003	0,465	2,070
563: DOWN_1,DOWN_10,UP_8,UP_2	0,941	0,913	0,337	2,793	0,005	0,307	1,631
587: DOWN_1,DOWN_10,UP_5,UP_4	0,594	0,572	0,213	2,781	0,006	0,196	1,035
595: DOWN_1,DOWN_10,UP_4,UP_8	0,830	0,806	0,351	2,366	0,018	0,165	1,543
610: DOWN_1,DOWN_10,UP_5,UP_9	0,716	0,685	0,274	2,611	0,009	0,208	1,285
1039: DOWN_1,DOWN_11,UP_10,UP_12	0,792	0,768	0,300	2,641	0,009	0,227	1,406
1049: DOWN_1,DOWN_11,UP_4,UP_10	0,520	0,506	0,261	1,992	0,047	0,021	1,046
1052: DOWN_1,DOWN_11,UP_5,UP_10	0,470	0,450	0,201	2,341	0,020	0,096	0,885
1058: DOWN_1,DOWN_11,UP_7,UP_10	0,917	0,883	0,363	2,524	0,012	0,237	1,664
1066: DOWN_1,DOWN_11,UP_11,UP_12	0,478	0,466	0,231	2,069	0,039	0,036	0,944
1357: DOWN_1,DOWN_2,DOWN_6,DOWN_8	-1,209	-1,136	0,514	2,354	0,019	-2,292	-0,274
1365: DOWN_1,DOWN_6,UP_1,DOWN_2	1,107	1,063	0,429	2,582	0,010	0,309	1,993
1775: DOWN_1,DOWN_3,DOWN_9,DOWN_5	0,631	0,605	0,253	2,497	0,013	0,161	1,154
1901: DOWN_1,DOWN_3,DOWN_9,DOWN_8	0,470	0,454	0,238	1,975	0,049	0,018	0,954
2008: DOWN_1,DOWN_3,UP_10,UP_11	1,469	1,430	0,450	3,262	0,001	0,623	2,392
2035: DOWN_1,DOWN_3,UP_10,UP_9	1,508	1,480	0,565	2,667	0,008	0,426	2,647
2110: DOWN_1,DOWN_3,UP_3,UP_4	1,454	1,415	0,459	3,169	0,002	0,592	2,395
2631: DOWN_1,DOWN_7,DOWN_9,DOWN_5	0,852	0,813	0,289	2,947	0,003	0,323	1,459
2846: DOWN_1,DOWN_5,UP_6,UP_12	0,813	0,799	0,321	2,531	0,012	0,195	1,457
2866: DOWN_1,DOWN_5,UP_2,UP_6	1,129	1,114	0,425	2,653	0,008	0,308	1,980
3064: DOWN_1,DOWN_6,UP_1,UP_12	1,166	1,137	0,399	2,923	0,004	0,412	1,980
3191: DOWN_1,DOWN_6,UP_9,UP_2	2,356	2,297	0,563	4,187	0,000	1,309	3,519
3254: DOWN_1,DOWN_6,UP_9,UP_8	1,371	1,339	0,411	3,334	0,001	0,595	2,211
3446: DOWN_1,DOWN_7,UP_3,UP_2	2,765	2,704	0,647	4,272	0,000	1,555	4,099
4047: DOWN_1,UP_2,UP_4,UP_1	-0,750	-0,732	0,370	2,028	0,043	-1,496	-0,042
4182: DOWN_1,UP_2,UP_4,UP_10	-1,101	-1,069	0,563	1,957	0,051	-2,239	-0,027
4589: DOWN_1,UP_4,UP_9,UP_8	0,743	0,725	0,378	1,966	0,050	0,019	1,504
5935: DOWN_10,DOWN_3,DOWN_9,UP_11	-0,603	-0,578	0,306	1,972	0,049	-1,229	-0,027
5943: DOWN_10,DOWN_9,UP_2,DOWN_3	0,534	0,519	0,266	2,009	0,045	0,027	1,072
6076: DOWN_10,DOWN_3,UP_12,UP_9	1,061	1,045	0,337	3,151	0,002	0,415	1,739
6085: DOWN_10,DOWN_3,UP_2,UP_5	1,290	1,264	0,345	3,735	0,000	0,637	1,994
6091: DOWN_10,DOWN_5,UP_2,UP_7	1,988	1,957	0,495	4,014	0,000	1,046	2,992
6363: DOWN_10,DOWN_9,UP_6,DOWN_4	0,800	0,777	0,300	2,669	0,008	0,234	1,412
6460: DOWN_10,DOWN_4,UP_11,UP_9	0,695	0,678	0,297	2,336	0,020	0,127	1,296
6746: DOWN_10,DOWN_5,UP_3,UP_1	0,740	0,729	0,258	2,869	0,004	0,244	1,258
6883: DOWN_10,DOWN_5,UP_3,UP_9	0,762	0,751	0,267	2,851	0,005	0,247	1,297
7364: DOWN_10,DOWN_7,UP_3,UP_10	1,657	1,626	0,542	3,057	0,002	0,622	2,751
7501: DOWN_10,DOWN_7,UP_6,UP_7	1,445	1,407	0,463	3,119	0,002	0,572	2,392
7718: DOWN_10,DOWN_8,UP_8,UP_4	0,656	0,632	0,318	2,065	0,039	0,056	1,304
7870: DOWN_10,DOWN_9,UP_2,UP_4	2,058	2,031	0,429	4,796	0,000	1,243	2,929
7916: DOWN_10,DOWN_9,UP_8,UP_4	1,439	1,414	0,358	4,023	0,000	0,762	2,168
10834: DOWN_11,DOWN_7,UP_12,UP_3	0,692	0,680	0,283	2,445	0,015	0,148	1,260
11344: DOWN_11,DOWN_9,UP_5,UP_7	0,849	0,830	0,249	3,410	0,001	0,379	1,357
13108: DOWN_2,DOWN_5,UP_10,UP_5	0,639	0,611	0,304	2,098	0,036	0,069	1,265
13109: DOWN_2,DOWN_5,UP_5,UP_10	0,600	0,576	0,258	2,327	0,020	0,118	1,132
13208: DOWN_2,DOWN_5,UP_8,UP_3	0,560	0,540	0,262	2,141	0,033	0,067	1,095
15224: DOWN_3,DOWN_4,UP_5,UP_11	0,716	0,684	0,331	2,165	0,031	0,098	1,397
18052: DOWN_4,DOWN_6,UP_7,UP_8	1,959	1,907	0,432	4,535	0,000	1,163	2,861
19057: DOWN_4,UP_10,UP_7,UP_8	0,755	0,719	0,296	2,552	0,011	0,210	1,373
19568: DOWN_5,DOWN_6,UP_7,UP_1	1,179	1,169	0,400	2,947	0,003	0,403	1,974
19838: DOWN_5,DOWN_7,UP_6,UP_1	0,805	0,801	0,347	2,324	0,021	0,129	1,491
19904: DOWN_5,DOWN_7,UP_9,UP_11	1,006	1,002	0,376	2,674	0,008	0,270	1,748
21350: DOWN_6,DOWN_7,UP_6,UP_5	1,007	0,962	0,431	2,336	0,020	0,205	1,900

Annexe 33 (suite)

Marketing de co-création de valeur : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 (collecte 2)

Boostrapping sur 5000 sous échantillons, N= 120

CO-CREATION DE VALEUR	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
6460: DOWN_1,DOWN_3,UP_11,UP_9	2,032	1,963	0,444	4,577	0,000	1,228	2,973
6746: DOWN_1,DOWN_4,UP_3,UP_1	1,028	0,993	0,405	2,536	0,012	0,266	1,858
6883: DOWN_1,DOWN_4,UP_3,UP_9	0,816	0,785	0,401	2,034	0,042	0,059	1,636
7364: DOWN_1,DOWN_6,UP_3,UP_10	1,979	1,933	0,505	3,919	0,000	1,032	3,016
7501: DOWN_1,DOWN_6,UP_6,UP_7	2,027	1,972	0,594	3,412	0,001	0,916	3,251
7718: DOWN_1,DOWN_7,UP_8,UP_4	1,564	1,508	0,458	3,414	0,001	0,720	2,521
8242: DOWN_1,UP_10,UP_7,UP_8	0,911	0,874	0,420	2,170	0,030	0,124	1,773
9110: DOWN_10_N,DOWN_11,UP_8,UP_6	0,575	0,554	0,289	1,992	0,047	0,030	1,165
10834: DOWN_10_N,DOWN_6,UP_12,UP_3	0,942	0,935	0,441	2,133	0,033	0,081	1,815
11344: DOWN_10_N,DOWN_8,UP_5,UP_7	0,494	0,488	0,253	1,950	0,052	0,003	0,998
13108: DOWN_11,DOWN_4,UP_10,UP_5	0,551	0,535	0,252	2,188	0,029	0,073	1,063
13109: DOWN_11,DOWN_4,UP_5,UP_10	0,557	0,537	0,265	2,102	0,036	0,056	1,098
13531: DOWN_11,DOWN_5,UP_4,UP_6	1,103	1,077	0,299	3,691	0,000	0,543	1,718
13780: DOWN_11,DOWN_6,UP_2,UP_9	1,290	1,269	0,360	3,583	0,000	0,605	2,020
15224: DOWN_2,DOWN_3,UP_5,UP_11	0,879	0,843	0,361	2,432	0,015	0,205	1,625
18052: DOWN_3,DOWN_5,UP_7,UP_8	1,718	1,663	0,420	4,094	0,000	0,949	2,598
19568: DOWN_4,DOWN_5,UP_7,UP_1	1,510	1,441	0,436	3,460	0,001	0,722	2,437
19838: DOWN_4,DOWN_6,UP_6,UP_1	1,046	1,009	0,380	2,754	0,006	0,337	1,830
19904: DOWN_4,DOWN_6,UP_9,UP_11	1,329	1,287	0,387	3,435	0,001	0,611	2,131
21350: DOWN_5,DOWN_6,UP_6,UP_5	1,499	1,460	0,431	3,478	0,001	0,690	2,383

Tétrades dont l'intervalle de confiance ne contient pas 0
=> rejet de H0 (non réflectif)

Upstream co-création : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 -
Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 1bis) N = 123

UPSTREAM CO-CREATION	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
82: UP_1,UP_10,UP_3,UP_7	-0,964	-0,924	0,414	2,327	0,020	-1,817	-0,190
200: UP_1,UP_11,UP_5,UP_4	-0,765	-0,738	0,338	2,265	0,024	-1,456	-0,128
243: UP_1,UP_8,UP_9,UP_11	-0,917	-0,897	0,366	2,503	0,013	-1,657	-0,218
327: UP_1,UP_8,UP_9,UP_12	-0,772	-0,750	0,353	2,186	0,029	-1,490	-0,101
408: UP_1,UP_5,UP_6,UP_3	0,785	0,764	0,317	2,475	0,014	0,184	1,431
739: UP_10,UP_2,UP_6,UP_9	-1,463	-1,426	0,479	3,052	0,002	-2,441	-0,558

Tétrades dont l'intervalle de confiance ne contient pas 0
=> rejet de H0 (non réflectif)

Annexe 33 (suite)

Upstream co-creation : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 -
Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 2) N = 120

UPSTREAM CO-CREATION	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
13: UP_1,UP_10,UP_11,UP_5	-0,589	-0,578	0,271	2,173	0,030	-1,132	-0,067
67: UP_1,UP_10,UP_2,UP_8	0,633	0,609	0,272	2,324	0,021	0,121	1,191
145: UP_1,UP_11,UP_12,UP_5	0,480	0,477	0,240	2,003	0,046	0,013	0,955
175: UP_1,UP_11,UP_2,UP_8	0,651	0,634	0,293	2,220	0,027	0,092	1,244
243: UP_1,UP_8,UP_9,UP_11	-0,849	-0,825	0,348	2,437	0,015	-1,556	-0,188
294: UP_1,UP_4,UP_8,UP_12	0,819	0,800	0,302	2,707	0,007	0,244	1,433
313: UP_1,UP_12,UP_6,UP_8	-0,737	-0,735	0,316	2,330	0,020	-1,362	-0,118
327: UP_1,UP_8,UP_9,UP_12	-1,331	-1,294	0,452	2,942	0,003	-2,257	-0,479
342: UP_1,UP_3,UP_8,UP_2	0,843	0,823	0,390	2,159	0,031	0,096	1,629
389: UP_1,UP_2,UP_9,UP_8	-1,085	-1,038	0,358	3,026	0,003	-1,837	-0,428

Downstream co-creation : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 -
Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 1bis) N = 123

DOWNSTREAM CO-CREATION	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
6: DOWN_1,DOWN_11,DOWN_3,DOWN_10	-0,428	-0,409	0,201	2,124	0,034	-0,842	-0,051
17: DOWN_1,DOWN_10,DOWN_7,DOWN_11	-0,852	-0,821	0,253	3,361	0,001	-1,380	-0,384
78: DOWN_1,DOWN_4,DOWN_9,DOWN_10	0,674	0,647	0,281	2,399	0,017	0,148	1,252
89: DOWN_1,DOWN_10,DOWN_9,DOWN_5	0,275	0,260	0,129	2,130	0,034	0,036	0,542
108: DOWN_1,DOWN_8,DOWN_9,DOWN_10	0,678	0,659	0,268	2,535	0,012	0,172	1,223
165: DOWN_1,DOWN_5,DOWN_6,DOWN_11	-0,424	-0,412	0,198	2,145	0,032	-0,826	-0,049
281: DOWN_1,DOWN_3,DOWN_9,DOWN_5	0,631	0,605	0,253	2,497	0,013	0,161	1,154
428: DOWN_10,DOWN_11,DOWN_7,DOWN_	0,619	0,596	0,228	2,708	0,007	0,193	1,091
581: DOWN_10,DOWN_4,DOWN_9,DOWN_8	-0,702	-0,678	0,278	2,523	0,012	-1,272	-0,179

Downstream co-creation : en orange tétrades dont la valeur du test est significativement différente de 0 -
Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 2) N = 120

DOWNSTREAM_CC	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
78: DOWN9_N,DOWN_3,DOWN_8,DOWN_1	-1,121	-1,105	0,335	3,350	0,001	-1,796	-0,480
108: DOWN9_N,DOWN_7,DOWN_8,DOWN_1	-1,023	-0,996	0,298	3,431	0,001	-1,636	-0,464
227: DOWN9_N,DOWN_11,DOWN_5,DOWN_	0,469	0,467	0,174	2,699	0,007	0,129	0,811
248: DOWN9_N,DOWN_11,DOWN_7,DOWN_	0,961	0,948	0,296	3,250	0,001	0,393	1,554

Tétrades dont l'intervalle de confiance ne contient pas 0
=> rejet de H0 (non réflexif)

Annexe 33 (suite)

Variables partage de connaissance, équité, influence : tétrades dont la valeur du test tend vers 0

Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 1bis) N = 123

UP_CONCE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_1,UP_2,UP_3,UP_4	-0,387	-0,397	0,404	0,957	0,339	-1,170	0,418
2: UP_1,UP_2,UP_4,UP_3	0,170	0,153	0,214	0,793	0,428	-0,234	0,608

UP_EQUITE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_5,UP_6,UP_7,UP_8	-0,474	-0,469	0,401	1,182	0,238	-1,269	0,309
2: UP_5,UP_6,UP_8,UP_7	0,011	0,004	0,289	0,039	0,969	-0,549	0,587

UP_EQUITE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_10,UP_11,UP_12,UP_9	0,184	0,183	0,370	0,497	0,619	-0,542	0,912
2: UP_10,UP_11,UP_9,UP_12	0,097	0,084	0,315	0,307	0,759	-0,509	0,728

Variables partage de connaissance, équité, influence : tétrades dont la valeur du test tend vers 0

Boostrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 2) N = 120

UP_CONCE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_1,UP_2,UP_3,UP_4	-0,531	-0,528	0,338	1,570	0,117	-1,198	0,130
2: UP_1,UP_2,UP_4,UP_3	-0,016	-0,029	0,214	0,077	0,939	-0,425	0,417

UP_EQUITE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_5,UP_6,UP_7,UP_8	0,186	0,196	0,395	0,472	0,637	-0,599	0,954
2: UP_5,UP_6,UP_8,UP_7	0,075	0,049	0,426	0,176	0,860	-0,735	0,937

UP_INFLUENCE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: UP_10,UP_11,UP_12,UP_9	0,227	0,242	0,370	0,612	0,540	-0,516	0,939
2: UP_10,UP_11,UP_9,UP_12	-0,297	-0,281	0,480	0,619	0,536	-1,257	0,630

Intervalle de confiance
contenant 0
= soutien de H0 (réflectif)

Annexe 33 (suite)

Variables singularité et relation : tétrades dont la valeur du test tend vers 0
 bootstrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 1bis) N = 123

DOWN_RELATION	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: DOWN_10,DOWN_11,DOWN_8,DOWN_9	0,085	0,088	0,134	0,636	0,525	-0,181	0,347
2: DOWN_10,DOWN_11,DOWN_9,DOWN_8	-0,104	-0,093	0,166	0,626	0,532	-0,439	0,212

DOWN_SINGULARITE	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: DOWN_1,DOWN_2,DOWN_3,DOWN_6	0,337	0,325	0,284	1,188	0,235	-0,209	0,906
2: DOWN_1,DOWN_2,DOWN_6,DOWN_3	-0,173	-0,142	0,498	0,348	0,728	-1,183	0,774

Variables singularité et relation : tétrades dont la valeur du test tend vers 0
 bootstrapping sur 5000 sous échantillons (collecte 2) N = 120

DOWN_RELATION	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: DOWN9_N,DOWN_10_N,DOWN_11,DOWN_8	-0,332	-0,326	0,161	2,059	0,040	-0,656	-0,022
2: DOWN9_N,DOWN_10_N,DOWN_8,DOWN_11	-0,201	-0,191	0,129	1,551	0,121	-0,464	0,044

DOWN_SINGUL.	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	CI Low	CI Up
1: DOWN_1,DOWN_2,DOWN_3,DOWN_6	0,195	0,193	0,366	0,532	0,595	-0,522	0,916
2: DOWN_1,DOWN_2,DOWN_6,DOWN_3	0,187	0,182	0,377	0,496	0,620	-0,549	0,933

Intervalle de confiance
 contenant 0
 = soutien de H0 (réflectif)
 2 tétrades par variable

Annexe 34 – coefficients et significativité des chemins
au sein du modèle de mesure définitif formatif-réflexif (collecte 1bis)

Modèle de mesure définitif de marketing de co-crédation de valeur

Significativité mesurée par bootstrapping sur un échantillon de 5000 observations, sans changement de signe,
test bilatéral, niveau de significativité 0.05 N = 123

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWNSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.598	0.603	0.071	8.370	0.000
DOWN_EXPE -> DOWNSTREAM_CC	0.320	0.320	0.020	15.824	0.000
DOWN_RELATION -> DOWNSTREAM_CC	0.378	0.379	0.029	13.188	0.000
DOWN_SINGUL. -> DOWNSTREAM_CC	0.437	0.434	0.027	16.381	0.000
UPSTREAM_CC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.585	0.577	0.060	9.732	0.000
UP_CONCE -> UPSTREAM_CC	0.386	0.386	0.017	23.269	0.000
UP_EQUITE -> UPSTREAM_CC	0.338	0.339	0.017	20.076	0.000
UP_INFLUENCE -> UPSTREAM_CC	0.349	0.347	0.015	24.057	0.000

Version non purifiée de la mesure de marketing de co-crédation de valeur

Annexe 35 – cross loadings des indicateurs – collecte 1 bis

Tous construits – échelles initiales complètes N = 123

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATI ON	DOWN_SINGUL.	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFLUENCE	PERFORMANCE	SATISFACTION
DOWN_1	0,56	0,40	0,81	0,25	0,27	0,27	0,20	0,21
DOWN_10	0,50	0,80	0,47	0,15	0,22	0,18	0,20	0,47
DOWN_11	0,50	0,78	0,48	0,21	0,24	0,13	0,47	0,65
DOWN_2	0,46	0,43	0,67	0,44	0,42	0,40	0,23	0,30
DOWN_3	0,62	0,58	0,81	0,31	0,31	0,29	0,27	0,45
DOWN_4	0,82	0,57	0,62	0,31	0,41	0,35	0,38	0,44
DOWN_5	0,79	0,55	0,51	0,21	0,21	0,09	0,40	0,44
DOWN_6	0,66	0,45	0,82	0,23	0,23	0,25	0,25	0,29
DOWN_7	0,77	0,43	0,63	0,20	0,20	0,22	0,18	0,27
DOWN_8	0,52	0,66	0,53	0,45	0,47	0,44	0,30	0,38
DOWN_9	0,47	0,79	0,31	0,11	0,10	0,10	0,23	0,48
UP_1	0,21	0,31	0,31	0,73	0,57	0,56	0,08	0,40
UP_10	0,31	0,28	0,37	0,68	0,74	0,87	0,02	0,16
UP_11	0,33	0,32	0,43	0,63	0,63	0,75	0,08	0,24
UP_12	0,22	0,15	0,23	0,61	0,58	0,80	-0,01	0,10
UP_2	0,18	0,21	0,26	0,89	0,76	0,75	0,05	0,22
UP_3	0,29	0,17	0,28	0,82	0,61	0,65	-0,01	0,09
UP_4	0,32	0,34	0,41	0,81	0,63	0,66	0,16	0,18
UP_5	0,19	0,21	0,21	0,56	0,72	0,50	-0,06	0,24
UP_6	0,42	0,42	0,47	0,71	0,78	0,71	0,10	0,30
UP_7	0,15	0,19	0,22	0,61	0,83	0,66	0,09	0,13
UP_8	0,30	0,25	0,26	0,54	0,75	0,59	0,15	0,17
UP_9	-0,01	0,14	0,14	0,61	0,56	0,71	-0,05	0,07
PERF_1	0,36	0,31	0,25	0,09	0,07	0,04	0,89	0,34
PERF_2	0,34	0,35	0,26	0,06	0,07	0,02	0,90	0,37
PERF_3	0,32	0,37	0,27	0,08	0,09	-0,02	0,75	0,35
SATIS_1	0,43	0,59	0,36	0,27	0,29	0,22	0,36	0,95
SATIS_2	0,36	0,59	0,39	0,27	0,22	0,18	0,38	0,91
SATIS_3	0,49	0,63	0,36	0,17	0,23	0,09	0,40	0,87

Surligné en orange :

- saturation sur une autre dimension du construit *marketing de co-crédation de valeur* > 0.708
- ou bien saturation sur le construit *satisfaction* > 0.40

Annexe 35 (suite) – cross loadings des indicateurs – collecte 1 bis

Tous construits – échelles *downstream* et *upstream co-creation* épurées

Suppression UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11 N = 123

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATI ON	DOWN_SINGUL.	UP_CONCE	UP_EQUIE	UP_INFLUENCE	PERFORMANCE	SATISFACTION
DOWN_1	0,56	0,38	0,83	0,25	0,17	0,32	0,20	0,21
DOWN_10	0,50	0,82	0,49	0,15	0,18	0,15	0,20	0,47
DOWN_3	0,62	0,54	0,83	0,31	0,25	0,31	0,27	0,45
DOWN_4	0,81	0,54	0,58	0,31	0,34	0,39	0,38	0,44
DOWN_5	0,79	0,54	0,49	0,21	0,14	0,15	0,40	0,38
DOWN_6	0,66	0,44	0,86	0,23	0,14	0,27	0,25	0,29
DOWN_7	0,78	0,43	0,66	0,20	0,14	0,28	0,18	0,27
DOWN_8	0,52	0,71	0,46	0,45	0,36	0,48	0,30	0,38
DOWN_9	0,47	0,82	0,30	0,11	0,05	0,09	0,23	0,48
UP_1	0,21	0,29	0,25	0,73	0,54	0,50	0,08	0,40
UP_10	0,31	0,27	0,31	0,68	0,64	0,88	0,02	0,16
UP_11	0,33	0,35	0,37	0,63	0,54	0,79	0,08	0,24
UP_12	0,22	0,15	0,21	0,61	0,54	0,82	-0,01	0,10
UP_2	0,18	0,21	0,20	0,89	0,70	0,71	0,05	0,22
UP_3	0,29	0,19	0,24	0,82	0,50	0,62	-0,01	0,09
UP_4	0,32	0,33	0,34	0,81	0,56	0,67	0,16	0,18
UP_5	0,19	0,22	0,17	0,56	0,78	0,43	-0,06	0,24
UP_7	0,15	0,17	0,15	0,61	0,86	0,63	0,09	0,14
UP_8	0,29	0,23	0,22	0,54	0,77	0,60	0,15	0,17
PERF_1	0,36	0,24	0,22	0,09	0,05	0,07	0,89	0,34
PERF_2	0,34	0,28	0,24	0,06	0,05	0,04	0,90	0,37
PERF_3	0,32	0,29	0,27	0,08	0,10	-0,02	0,75	0,35
SATIS_1	0,42	0,51	0,35	0,27	0,23	0,24	0,36	0,95
SATIS_2	0,35	0,49	0,36	0,27	0,16	0,19	0,38	0,91
SATIS_3	0,49	0,56	0,34	0,17	0,21	0,11	0,40	0,87

Surligné en orange :

- saturation sur une autre dimension du construit *marketing de co-création de valeur* > 0.708
- ou bien saturation sur le construit *satisfaction* > 0.40

Annexe 36 – cross loadings des indicateurs – collecte 2

Tous construits – échelles initiales complètes N = 120

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATION	DOWN_SINGUL.	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFLUENCE	PERFORMANCE	SATISFACTION
DOWN9_N	0,54	0,84	0,58	0,43	0,45	0,43	0,22	0,20
DOWN_1	0,55	0,49	0,85	0,37	0,36	0,41	0,24	0,14
DOWN_10_N	0,49	0,66	0,45	0,38	0,35	0,41	0,27	0,27
DOWN_11	0,48	0,72	0,49	0,28	0,31	0,31	0,29	0,48
DOWN_2	0,58	0,58	0,78	0,44	0,48	0,54	0,25	0,24
DOWN_3	0,67	0,59	0,86	0,32	0,37	0,36	0,25	0,28
DOWN_4	0,83	0,59	0,56	0,30	0,34	0,32	0,24	0,24
DOWN_5	0,87	0,63	0,65	0,29	0,35	0,34	0,12	0,36
DOWN_6	0,71	0,58	0,87	0,27	0,36	0,33	0,11	0,32
DOWN_7	0,76	0,37	0,64	0,27	0,36	0,35	0,17	0,40
DOWN_8	0,44	0,76	0,47	0,44	0,40	0,41	0,26	0,23
UP_1	0,18	0,42	0,24	0,78	0,64	0,65	0,22	0,28
UP_10	0,34	0,39	0,40	0,74	0,72	0,86	0,29	0,10
UP_11	0,30	0,47	0,36	0,71	0,67	0,82	0,28	0,20
UP_12	0,36	0,42	0,47	0,61	0,70	0,83	0,29	0,17
UP_2	0,34	0,37	0,40	0,85	0,74	0,75	0,25	0,04
UP_3	0,31	0,44	0,31	0,83	0,73	0,68	0,30	0,11
UP_4	0,32	0,47	0,41	0,86	0,74	0,75	0,27	0,11
UP_5	0,30	0,38	0,37	0,73	0,80	0,64	0,21	0,11
UP_6	0,34	0,35	0,41	0,68	0,84	0,72	0,28	0,20
UP_7	0,34	0,44	0,29	0,67	0,80	0,64	0,24	0,24
UP_8	0,38	0,49	0,43	0,70	0,81	0,70	0,27	0,18
UP_9	0,35	0,46	0,38	0,77	0,70	0,84	0,24	0,26
PERF_1	0,10	0,23	0,18	0,22	0,23	0,27	0,84	0,17
PERF_2	0,25	0,40	0,24	0,26	0,28	0,27	0,87	0,30
PERF_3	0,13	0,18	0,18	0,27	0,23	0,25	0,69	0,19
SATIS_1	0,32	0,34	0,24	0,12	0,16	0,17	0,25	0,91
SATIS_2	0,29	0,26	0,21	0,13	0,19	0,18	0,26	0,87
SATIS_3	0,42	0,40	0,31	0,16	0,24	0,23	0,25	0,88

Surligné en orange :

- saturation sur une autre dimension du construit *marketing de co-crédation de valeur* > 0.708
- ou bien saturation sur le construit *satisfaction* > 0.40

Annexe 36 (suite) – cross loadings des indicateurs – collecte 2

Tous construits –6 échelles initiales *downstream* et *upstream co-creation* purifiées

Suppression de UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11 N = 120

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATION	DOWN_SINGUL.	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFLUENCE	PERFORMANCE	SATISFACTION
DOWN9_N	0,54	0,83	0,54	0,43	0,43	0,42	0,22	0,20
DOWN_1	0,55	0,46	0,87	0,35	0,34	0,43	0,24	0,14
DOWN_10_N	0,49	0,72	0,42	0,40	0,33	0,38	0,26	0,27
DOWN_3	0,67	0,57	0,89	0,30	0,34	0,35	0,25	0,28
DOWN_4	0,83	0,61	0,56	0,25	0,33	0,30	0,24	0,24
DOWN_5	0,87	0,57	0,63	0,28	0,36	0,34	0,12	0,36
DOWN_6	0,71	0,54	0,90	0,26	0,36	0,32	0,11	0,32
DOWN_7	0,76	0,33	0,62	0,26	0,36	0,36	0,17	0,40
DOWN_8	0,44	0,82	0,43	0,44	0,41	0,36	0,26	0,23
UP_1	0,18	0,42	0,20	0,82	0,61	0,63	0,22	0,28
UP_10	0,34	0,40	0,35	0,71	0,67	0,87	0,29	0,10
UP_12	0,36	0,42	0,40	0,58	0,71	0,84	0,29	0,17
UP_3	0,31	0,45	0,29	0,86	0,67	0,65	0,30	0,11
UP_4	0,32	0,49	0,35	0,85	0,71	0,73	0,27	0,11
UP_6	0,34	0,35	0,38	0,66	0,85	0,68	0,28	0,20
UP_7	0,34	0,42	0,21	0,67	0,83	0,63	0,24	0,24
UP_8	0,38	0,48	0,39	0,65	0,84	0,70	0,27	0,18
UP_9	0,35	0,44	0,32	0,75	0,67	0,87	0,24	0,27
PERF_1	0,10	0,20	0,17	0,23	0,21	0,27	0,84	0,17
PERF_2	0,26	0,38	0,19	0,25	0,28	0,26	0,86	0,30
PERF_3	0,13	0,14	0,18	0,28	0,26	0,23	0,70	0,19
SATIS_1	0,32	0,24	0,22	0,15	0,16	0,14	0,25	0,90
SATIS_2	0,29	0,17	0,20	0,16	0,21	0,17	0,26	0,87
SATIS_3	0,42	0,33	0,31	0,19	0,26	0,23	0,25	0,88

Surligné en orange :

- saturation sur une autre dimension du construit *marketing de co-crédation de valeur* > 0.708
- ou bien saturation sur le construit *satisfaction* > 0.40

Annexe 37 – critère de Fornell Larcker

Collecte 1 bis - 6 échelles *upstream* et *downstream co-creation* purifiées vs *performance* et *satisfaction*

Suppression UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11 N = 123

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATION	DOWN_SINGUL.	PERFORMANCE	SATISFACTION	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFLUENCE
DOWN_EXPE	0.79							
DOWN_RELATION	0.63	0.78						
DOWN_SINGUL.	0.73	0.54	0.84					
PERFORMANCE	0.40	0.32	0.29	0.85				
SATISFACTION	0.46	0.57	0.38	0.42	0.91			
UP_CONCE	0.30	0.31	0.31	0.09	0.26	0.82		
UP_EQUITE	0.26	0.26	0.22	0.08	0.22	0.71	0.81	
UP_INFLUENCE	0.35	0.31	0.36	0.04	0.20	0.77	0.69	0.83

Collecte 2 - 6 échelles *upstream* et *downstream co-creation* purifiées vs *performance* et *satisfaction*

Suppression UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11 N = 120

	DOWN_EXPE	DOWN_RELATION	DOWN_SINGUL.	PERFORMANCE	SATISFACTION	UP_CONCE	UP_EQUITE	UP_INFLUENCE
DOWN_EXPE	0.82							
DOWN_RELATION	0.62	0.79						
DOWN_SINGUL.	0.73	0.59	0.89					
PERFORMANCE	0.21	0.31	0.22	0.81				
SATISFACTION	0.40	0.29	0.28	0.28	0.89			
UP_CONCE	0.32	0.53	0.34	0.31	0.19	0.85		
UP_EQUITE	0.42	0.50	0.39	0.32	0.25	0.78	0.84	
UP_INFLUENCE	0.41	0.49	0.41	0.31	0.21	0.79	0.79	0.86

Annexe 38 – examen du VIF

Collecte 1 bis - VIF des variables latentes, mesures purifiées
suppression UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11 N = 123

	CO-CREATION DE VALEUR	DOWNSTREAM_CC	PERFORMANCE	SATISFACTION	UPSTREAM_CC
CO-CREATION DE VALEUR			1.000	1.000	
DOWNSTREAM_CC	1.179				
DOWN_EXPE		2.588			
DOWN_RELATION		1.709			
DOWN_SINGUL.		2.195			
UPSTREAM_CC	1.179				
UP_CONCE					2.872
UP_EQUITE					2.231
UP_INFLUENCE					2.748

Collecte 2 - VIF des variables latentes, mesures purifiées
suppression UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11 N = 120

	CO-CREATION DE VALEUR	DOWNSTREAM_CC	PERFORMANCE	SATISFACTION	UPSTREAM_CC
CO-CREATION DE VALEUR			1.000	1.000	
DOWNSTREAM_CC	1.363				
DOWN_EXPE		2.431			
DOWN_RELATION		1.743			
DOWN_SINGUL.		2.296			
UPSTREAM_CC					
UP_CONCE					3.258
UP_EQUITE	1.363				3.257
UP_INFLUENCE					3.407

**Annexe 39 – loadings des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre –
collecte 1bis**

mesures purifiées - suppression UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11 N = 123

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWN_1 <- DOWNSTREAM_CC	0.697	0.694	0.053	13.218	0.000
DOWN_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.572	0.569	0.075	7.672	0.000
DOWN_10 <- DOWNSTREAM_CC	0.671	0.664	0.057	11.862	0.000
DOWN_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.508	0.498	0.090	5.652	0.000
DOWN_3 <- DOWNSTREAM_CC	0.774	0.769	0.038	20.202	0.000
DOWN_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.657	0.653	0.058	11.280	0.000
DOWN_4 <- DOWNSTREAM_CC	0.742	0.742	0.038	19.335	0.000
DOWN_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.674	0.672	0.058	11.612	0.000
DOWN_5 <- DOWNSTREAM_CC	0.690	0.690	0.051	13.408	0.000
DOWN_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.528	0.525	0.076	6.901	0.000
DOWN_6 <- DOWNSTREAM_CC	0.766	0.763	0.051	15.055	0.000
DOWN_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.591	0.588	0.081	7.330	0.000
DOWN_7 <- DOWNSTREAM_CC	0.721	0.719	0.063	11.486	0.000
DOWN_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.555	0.553	0.084	6.593	0.000
DOWN_8 <- DOWNSTREAM_CC	0.646	0.641	0.067	9.662	0.000
DOWN_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.685	0.683	0.055	12.447	0.000
DOWN_9 <- DOWN_RELATION	0.816	0.813	0.039	21.099	0.000
DOWN_9 <- DOWNSTREAM_CC	0.578	0.572	0.072	7.999	0.000
DOWN_9 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.413	0.407	0.099	4.155	0.000
UP_1 <- UPSTREAM_CC	0.669	0.669	0.048	13.903	0.000
UP_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.583	0.575	0.081	7.170	0.000
UP_10 <- UPSTREAM_CC	0.806	0.805	0.033	24.533	0.000
UP_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.690	0.680	0.075	9.255	0.000
UP_11 <- UPSTREAM_CC	0.726	0.728	0.050	14.648	0.000
UP_11 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.689	0.687	0.057	11.981	0.000
UP_12 <- UPSTREAM_CC	0.723	0.724	0.051	14.245	0.000
UP_12 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.568	0.565	0.094	6.040	0.000
UP_2 <- UP_CONCE	0.893	0.893	0.015	57.945	0.000
UP_2 <- UPSTREAM_CC	0.862	0.862	0.023	37.238	0.000
UP_2 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.659	0.651	0.085	7.775	0.000
UP_3 <- UPSTREAM_CC	0.740	0.741	0.047	15.646	0.000
UP_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.614	0.608	0.086	7.167	0.000
UP_4 <- UPSTREAM_CC	0.774	0.773	0.038	20.150	0.000
UP_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.697	0.696	0.066	10.644	0.000
UP_5 <- UPSTREAM_CC	0.638	0.636	0.059	10.788	0.000
UP_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.520	0.511	0.085	6.120	0.000
UP_7 <- UPSTREAM_CC	0.752	0.753	0.048	15.745	0.000
UP_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.562	0.556	0.089	6.332	0.000
UP_8 <- UPSTREAM_CC	0.687	0.689	0.052	13.158	0.000
UP_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.592	0.596	0.070	8.451	0.000

Annexe 40 – weights des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre
collecte 1bis

mesures purifiées - suppression UP_6, UP_9, DOWN_2, DOWN_11 N = 123

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWN_1 <- DOWNSTREAM_CC	0.157	0.158	0.012	13.410	0.000
DOWN_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.083	0.083	0.014	6.070	0.000
DOWN_10 <- DOWNSTREAM_CC	0.147	0.146	0.014	10.807	0.000
DOWN_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.089	0.087	0.014	6.131	0.000
DOWN_3 <- DOWNSTREAM_CC	0.177	0.177	0.011	15.747	0.000
DOWN_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.106	0.105	0.012	8.879	0.000
DOWN_4 <- DOWNSTREAM_CC	0.174	0.175	0.012	14.296	0.000
DOWN_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.111	0.110	0.012	8.956	0.000
DOWN_5 <- DOWNSTREAM_CC	0.152	0.152	0.012	12.359	0.000
DOWN_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.092	0.092	0.015	6.288	0.000
DOWN_6 <- DOWNSTREAM_CC	0.169	0.169	0.015	11.636	0.000
DOWN_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.091	0.091	0.015	5.961	0.000
DOWN_7 <- DOWNSTREAM_CC	0.159	0.160	0.017	9.576	0.000
DOWN_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.084	0.084	0.015	5.446	0.000
DOWN_8 <- DOWNSTREAM_CC	0.162	0.162	0.014	11.171	0.000
DOWN_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.106	0.106	0.011	9.727	0.000
DOWN_9 <- DOWNSTREAM_CC	0.124	0.123	0.016	7.710	0.000
DOWN_9 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.079	0.077	0.016	4.943	0.000
UP_1 <- UPSTREAM_CC	0.124	0.123	0.008	15.554	0.000
UP_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.089	0.087	0.010	8.545	0.000
UP_10 <- UP_INFLUENCE	0.429	0.429	0.023	18.463	0.000
UP_10 <- UPSTREAM_CC	0.149	0.148	0.009	17.350	0.000
UP_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.088	0.086	0.011	7.770	0.000
UP_11 <- UPSTREAM_CC	0.139	0.139	0.009	15.742	0.000
UP_11 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.092	0.092	0.009	9.868	0.000
UP_12 <- UPSTREAM_CC	0.129	0.129	0.009	14.465	0.000
UP_12 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.070	0.069	0.013	5.322	0.000
UP_2 <- UPSTREAM_CC	0.152	0.152	0.008	19.307	0.000
UP_2 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.088	0.087	0.012	7.342	0.000
UP_3 <- UPSTREAM_CC	0.135	0.134	0.010	13.677	0.000
UP_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.074	0.074	0.015	4.872	0.000
UP_4 <- UPSTREAM_CC	0.146	0.145	0.009	17.066	0.000
UP_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.093	0.093	0.012	7.625	0.000
UP_5 <- UPSTREAM_CC	0.115	0.114	0.011	10.286	0.000
UP_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.069	0.068	0.013	5.449	0.000
UP_7 <- UPSTREAM_CC	0.131	0.131	0.009	14.935	0.000
UP_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.074	0.073	0.012	6.332	0.000
UP_8 <- UPSTREAM_CC	0.127	0.127	0.010	12.898	0.000
UP_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.080	0.080	0.011	7.169	0.000

Annexe 41 – loadings des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre

Collecte 2

mesures purifiées - suppression UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11 N = 120

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWN9_N <- DOWNSTREAM_CC	0.713	0.714	0.048	14.851	0.000
DOWN9_N <- CO-CREATION DE VALEUR	0.661	0.663	0.047	13.966	0.000
DOWN_1 <- DOWNSTREAM_CC	0.735	0.734	0.055	13.304	0.000
DOWN_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.633	0.635	0.060	10.477	0.000
DOWN_10_N <- DOWNSTREAM_CC	0.607	0.605	0.074	8.217	0.000
DOWN_10_N <- CO-CREATION DE VALEUR	0.570	0.572	0.071	7.996	0.000
DOWN_3 <- DOWNSTREAM_CC	0.825	0.826	0.032	25.931	0.000
DOWN_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.651	0.651	0.059	11.114	0.000
DOWN_4 <- DOWNSTREAM_CC	0.755	0.756	0.046	16.269	0.000
DOWN_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.593	0.597	0.055	10.762	0.000
DOWN_5 <- DOWNSTREAM_CC	0.785	0.786	0.036	21.785	0.000
DOWN_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.630	0.630	0.055	11.373	0.000
DOWN_6 <- DOWNSTREAM_CC	0.832	0.830	0.035	24.110	0.000
DOWN_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.642	0.640	0.071	9.048	0.000
DOWN_7 <- DOWNSTREAM_CC	0.667	0.663	0.071	9.436	0.000
DOWN_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.569	0.571	0.076	7.490	0.000
DOWN_8 <- DOWNSTREAM_CC	0.625	0.628	0.083	7.565	0.000
DOWN_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.602	0.602	0.086	6.965	0.000
UP_1 <- UPSTREAM_CC	0.736	0.734	0.052	14.149	0.000
UP_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.615	0.619	0.063	9.779	0.000
UP_10 <- UPSTREAM_CC	0.811	0.812	0.035	23.466	0.000
UP_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.720	0.722	0.047	15.197	0.000
UP_12 <- UPSTREAM_CC	0.769	0.769	0.041	18.945	0.000
UP_12 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.717	0.715	0.044	16.397	0.000
UP_3 <- UPSTREAM_CC	0.782	0.783	0.043	18.401	0.000
UP_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.693	0.693	0.059	11.830	0.000
UP_4 <- UPSTREAM_CC	0.826	0.827	0.031	26.989	0.000
UP_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.743	0.745	0.040	18.546	0.000
UP_6 <- UP_EQUITE	0.849	0.850	0.032	26.406	0.000
UP_6 <- UPSTREAM_CC	0.784	0.784	0.037	21.039	0.000
UP_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.704	0.705	0.048	14.625	0.000
UP_7 <- UPSTREAM_CC	0.761	0.758	0.045	16.816	0.000
UP_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.665	0.667	0.050	13.409	0.000
UP_8 <- UPSTREAM_CC	0.787	0.789	0.035	22.267	0.000
UP_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.739	0.740	0.041	18.102	0.000
UP_9 <- UPSTREAM_CC	0.828	0.827	0.026	31.335	0.000
UP_9 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.735	0.735	0.045	16.436	0.000

Annexe 42 – weights des indicateurs sur les construits de second et troisième ordre

Collecte 2

mesures purifiées - suppression UP_2 UP_5 UP_11, DOWN_2, DOWN_11 N = 120

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DOWN9_N <- DOWNSTREAM_CC	0.154	0.154	0.011	14.099	0.000
DOWN9_N <- CO-CREATION DE VALEUR	0.082	0.082	0.008	10.202	0.000
DOWN_1 <- DOWNSTREAM_CC	0.154	0.153	0.010	15.487	0.000
DOWN_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.079	0.078	0.008	10.147	0.000
DOWN_10_N <- DOWNSTREAM_CC	0.132	0.131	0.014	9.492	0.000
DOWN_10_N <- CO-CREATION DE VALEUR	0.077	0.076	0.009	8.918	0.000
DOWN_3 <- DOWNSTREAM_CC	0.167	0.166	0.008	21.846	0.000
DOWN_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.085	0.084	0.007	12.452	0.000
DOWN_4 <- DOWNSTREAM_CC	0.153	0.153	0.012	12.325	0.000
DOWN_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.077	0.077	0.008	9.185	0.000
DOWN_5 <- DOWNSTREAM_CC	0.160	0.160	0.010	16.427	0.000
DOWN_5 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.081	0.081	0.007	11.787	0.000
DOWN_6 <- DOWNSTREAM_CC	0.167	0.166	0.009	18.644	0.000
DOWN_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.081	0.080	0.009	8.842	0.000
DOWN_7 <- DOWNSTREAM_CC	0.139	0.138	0.012	11.151	0.000
DOWN_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.078	0.077	0.008	9.231	0.000
DOWN_8 <- DOWNSTREAM_CC	0.138	0.137	0.017	8.029	0.000
DOWN_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.078	0.078	0.011	6.967	0.000
UP_1 <- UPSTREAM_CC	0.128	0.128	0.008	15.746	0.000
UP_1 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.080	0.080	0.008	10.438	0.000
UP_10 <- UPSTREAM_CC	0.145	0.145	0.007	21.711	0.000
UP_10 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.088	0.087	0.008	10.406	0.000
UP_12 <- UPSTREAM_CC	0.140	0.140	0.007	19.341	0.000
UP_12 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.089	0.088	0.007	12.387	0.000
UP_3 <- UPSTREAM_CC	0.140	0.139	0.007	19.944	0.000
UP_3 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.085	0.085	0.007	11.877	0.000
UP_4 <- UPSTREAM_CC	0.148	0.148	0.008	18.878	0.000
UP_4 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.089	0.089	0.008	11.025	0.000
UP_6 <- UPSTREAM_CC	0.141	0.141	0.007	19.417	0.000
UP_6 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.089	0.088	0.007	12.537	0.000
UP_7 <- UPSTREAM_CC	0.135	0.135	0.007	19.954	0.000
UP_7 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.085	0.084	0.007	12.340	0.000
UP_8 <- UPSTREAM_CC	0.144	0.144	0.008	18.960	0.000
UP_8 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.091	0.091	0.008	11.617	0.000
UP_9 <- UPSTREAM_CC	0.148	0.148	0.007	20.731	0.000
UP_9 <- CO-CREATION DE VALEUR	0.093	0.092	0.007	13.424	0.000

Annexe 43 – comparaison des groupes de répondants par quartiles
Valeur de la variable latente upstream co-creation et downstream co-creation
Collecte 2 toutes mesures N = 120

commun 1° Quartile Up & Down

commun 1° Quartile Up - 2° Quartile Down

commun 2° Quartile Up & Down

commun 2° Quartile Up - 1° Quartile Down

UPSTREAM CO-CREATION		DOWNSTREAM CO-CREATION	
1° QUARTILE			
N° répondant	Score variable latente	N° répondant	Score variable latente
3	1,567	2	0,959
4	1,169	3	1,147
5	1,154	4	1,720
6	1,146	5	1,414
13	2,110	9	1,720
24	1,453	10	1,460
28	1,058	11	1,122
45	0,985	13	1,622
47	0,887	17	0,735
50	0,881	25	1,176
51	1,060	29	1,204
60	1,529	30	1,316
61	1,323	35	0,751
62	1,220	40	1,050
65	1,237	51	1,414
68	1,595	56	1,447
75	1,156	61	1,175
76	1,170	65	1,042
77	1,241	68	0,793
80	1,150	70	0,755
82	1,045	75	0,749
84	1,226	77	0,818
98	1,419	80	1,225
102	1,856	82	1,007
109	1,155	86	0,988
110	0,900	106	0,874
114	1,231	109	1,720
115	1,231	110	1,217
117	1,231	112	1,151
118	1,231	117	1,136
119	1,231	119	1,114
120	1,231	120	1,117
2° QUARTILE			
N° répondant	Score variable latente	N° répondant	Score variable latente
1	0,774	1	0,672
2	0,818	7	0,611
7	0,032	20	0,543
9	0,793	24	0,566
20	0,839	37	0,184
23	0,352	38	0,672
26	0,178	41	0,538
35	0,357	49	0,401
41	0,063	55	0,579
42	0,034	57	0,538
53	0,054	58	0,341
55	0,275	59	0,308
58	0,286	60	0,548
59	0,701	62	0,516
63	0,067	64	0,215
64	0,643	67	0,533
67	0,012	74	0,114
70	0,160	76	0,377
81	0,228	83	0,637
83	0,188	85	0,232
93	0,461	91	0,582
95	0,483	92	0,625
96	0,579	93	0,187
100	0,005	96	0,230
106	0,199	97	0,464
107	0,299	102	0,625
111	0,269	107	0,310
112	0,615	114	0,495

Annexe 44 – évaluation du biais de mesure commune par le test de Harman :
analyse factorielle exploratoire des indicateurs du modèle, collecte 2

Toutes mesures N = 120

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,850
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	6439,469
	Ddl	2016
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% variance	% cumulé	Total	% variance	% cumulé
1	20,778	32,465	32,465	20,778	32,465	32,465
2	5,943	9,286	41,751	5,943	9,286	41,751
3	4,465	6,976	48,727	4,465	6,976	48,727
4	2,626	4,102	52,829	2,626	4,102	52,829
5	2,230	3,484	56,313	2,230	3,484	56,313
6	1,912	2,987	59,300	1,912	2,987	59,300
7	1,863	2,912	62,212	1,863	2,912	62,212
8	1,811	2,829	65,041	1,811	2,829	65,041
9	1,486	2,322	67,363	1,486	2,322	67,363
10	1,420	2,219	69,582	1,420	2,219	69,582
11	1,232	1,924	71,506	1,232	1,924	71,506
12	1,146	1,791	73,298	1,146	1,791	73,298
13	,981	1,533	74,830			
14	,945	1,476	76,306			
15	,899	1,404	77,710			
16	,822	1,285	78,995			
17	,797	1,245	80,240			
18	,720	1,124	81,364			
19	,663	1,036	82,401			
20	,632	,987	83,388			
21	,618	,965	84,354			
22	,572	,893	85,247			
23	,538	,841	86,088			
24	,507	,792	86,880			
25	,495	,774	87,654			
26	,481	,752	88,407			
27	,474	,741	89,148			

28	,448	,700	89,847
29	,423	,660	90,508
30	,407	,636	91,143
31	,379	,592	91,736
32	,375	,586	92,321
33	,347	,543	92,864
34	,321	,502	93,366
35	,312	,488	93,854
36	,292	,456	94,310
37	,281	,440	94,750
38	,272	,425	95,174
39	,262	,409	95,583
40	,231	,361	95,944
41	,213	,333	96,277
42	,192	,299	96,576
43	,184	,288	96,864
44	,173	,270	97,134
45	,165	,258	97,392
46	,159	,249	97,640
47	,155	,242	97,882
48	,145	,226	98,108
49	,127	,199	98,307
50	,118	,184	98,491
51	,116	,181	98,672
52	,103	,161	98,833
53	,100	,156	98,989
54	,088	,138	99,127
55	,078	,121	99,249
56	,072	,113	99,361
57	,069	,108	99,470
58	,064	,099	99,569
59	,060	,094	99,663
60	,056	,087	99,750
61	,051	,080	99,830
62	,046	,072	99,902
63	,034	,053	99,955
64	,029	,045	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 45 – modèles alternatifs d’explication du marketing de co-création de valeur,

Collecte 2 N = 120

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
INFLUENCE_MKT -> CO-CREATION DE VALEUR	0.163	0.183	0.094	1.740	0.082

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
INFLUENCE_MKT -> CO-CREATION DE VALEUR	0.038	0.068	0.086	0.444	0.657
OM_REAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.403	0.387	0.071	5.651	0.000

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
ADHOC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.281	0.263	0.068	4.098	0.000
INFLUENCE_MKT -> CO-CREATION DE VALEUR	-0.026	0.007	0.085	0.305	0.760
OM_REAC -> CO-CREATION DE VALEUR	0.336	0.321	0.074	4.539	0.000