

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	x
REMERCIEMENTS.....	xii
INTRODUCTION	13
CHAPITRE I- LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE POUR LA PME.....	17
1.1.....MEUBLER LE PORTRAIT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC À L'AIDE DE PME	17
1.2 DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	24
1.2.1 Définir la participation du client	24
1.2.2 La motivation à participer	30
1.3 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	34
1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE	36
CHAPITRE II- LA REVUE DE LA LITTÉRATURE ET LE CADRE CONCEPTUEL	38
2.1 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	38
2.1.1 Le concept du marketing collaboratif.....	38
2.1.2 Le marketing tribal et la communauté de marque	65
2.1.3 Le web 2.0 et les réseaux sociaux	68
2.2 LE CADRE CONCEPTUEL	70
2.2.1 Le cadre conceptuel général.....	70
2.2.2 Du cadre conceptuel global au cadre spécifique	71
2.3 LE CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE.....	73
2.3.1 La présentation des variables de recherche.....	73
2.3.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur	77

2.3.3	La problématique spécifique de la recherche	82
2.3.4	Le modèle de recherche	85
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE		88
3.1	STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS	88
3.2	L'ÉCHANTILLONNAGE	89
3.3	LA COLLECTE DES DONNÉES	91
3.4	L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE	93
3.5	MÉTHODE D'ANALYSE	97
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE		100
4.2	PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS	105
4.2.1	Entreprise 1	105
4.2.2	Entreprise 2	114
4.2.3	Entreprise 3	127
4.2.4	Entreprise 4	139
4.2.5	Entreprise 5	148
4.2.6	Entreprise 6	154
CHAPITRE V : DISCUSSION		164
5.1	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	164
5.1.1	Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif	164
5.1.2	Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur	168
5.1.3	Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME	173
CONCLUSION		177
Annexe A : GUIDE D'ENTRETIEN		196

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Le secteur décortiqué.....	19
Tableau 2- Principales entreprises de meuble au Québec en 2014.....	21
Tableau 3- Approche lexicale du concept de participation.....	26
Tableau 4- Prémisses fondamentales (PF) de la logique Service-Dominant.....	42
Tableau 5- Transition conceptuelle sous-jacente à la logique S-D.....	43
Tableau 6- Le concept de co-création.....	46
Tableau 7 - Transformation des relations entre les firmes et les consommateurs	49
Tableau 8 – Catégorisation de l'autoproduction et rôle des acteurs concernés	56
Tableau 9- Intégration du consommateur au mix marketing : les modes de participation	64
Tableau 10– Les différences entre le concept de communauté de marque perçu par les entreprises et le groupe de chercheurs du Consumer Culture Theory	67
Tableau 11 – Analyse FFOM de l'entreprise #1.....	106
Tableau 12 – Mix-marketing de l'entreprise 1	109
Tableau 13 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 1	111
Tableau 14 – Analyse FFOM de l'entreprise #2.....	115
Tableau 15 – Mix-marketing de l'entreprise 2	118
Tableau 16 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 2	123
Tableau 17 – Analyse FFOM de l'entreprise #3.....	129
Tableau 18 – Mix-marketing de l'entreprise 3	132
Tableau 19 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 3	136
Tableau 20 – Analyse FFOM de l'entreprise #4.....	139
Tableau 21 – Mix-marketing de l'entreprise 4	141
Tableau 22 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 4	146
Tableau 23 – Analyse FFOM de l'entreprise 5.....	150
Tableau 24 – Mix-marketing de l'entreprise 5	152

Tableau 25 - Analyse FFOM de l'entreprise 6	156
Tableau 26 - Mix-marketing de l'entreprise 6	159
Tableau 27 - Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 6.....	162
Tableau 28 – Analyse de la variable « clients » dans les entreprises	165
Tableau 29 – Analyse des variables « produits » et « services » dans les entreprises...	166
Tableau 30 – Analyse des variables « finances » et « infrastructures » dans les entreprises	167
Tableau 31 – Analyse des variables « prix » et « coûts » dans les entreprises.....	168
Tableau 32 – Rôles des détaillants face aux manufacturiers	169
Tableau 33 – Rôles du consommateur final face aux manufacturiers	172
Tableau 34 – �valuation globale des résultats associés à la personnalisation de masse.	173

LISTE DES FIGURES

Figure 1-Répartition des emplois par région en 2011.....	20
Figure 2- Les formes de participation sur la chaîne de valeur de l'entreprise.....	28
Figure 3-Matrice des formes de participation.....	31
Figure 4 - Livraisons et commerce international de l'industrie québécoise du meuble de maison.....	34
Figure 5- Éléments de base des interactions pour la co-création de valeur.....	47
Figure 6 - Les positions stratégiques à adopter vis-à-vis les messages générés par les consommateurs.....	62
Figure 7-L'environnement marketing.....	76
Figure 8 – Modèle de l'application du marketing collaboratif dans la PME québécoise manufacturière de meubles.....	86
Figure 9 – Tableau synthèse des caractéristiques des répondants.....	102

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFMQ : Association des fabricants de meubles du Québec

DART : Dialogue, accès, rapport risque-bénéfices et transparence

EPA : Enquête sur la population active

EMIM : Enquête mensuelle sur les industries manufacturières

FFOM : Forces, faiblesses, opportunités, menaces

MDEIE : Ministère du développement économique, de l'innovation et des exportations

PF : Prémisses fondamentales

PME : Petite et moyenne entreprise

PSRPE : Principales statistiques relatives aux petites entreprises

SCIAN : Système de classification des industries de l'Amérique du Nord

“S-D” : “Service-Dominant “

“SST” : “Self-service technology”

TPE : Très petite entreprise

V-P : Vice-président(e)

Que ce travail soit un témoignage de la gratitude et du profond respect que j'ai pour vous. Mon père, Denis, que je ne cesserai d'admirer, mon exemple de réussite et de détermination. Ma mère, Danielle, à la force inspirante, dont le soutien est inconditionnel. Rien au monde ne vaut les efforts que vous avez fournis et les sacrifices que vous avez faits pour mon épanouissement personnel, mon bien-être et mon éducation. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour et l'estime que j'ai toujours eus pour vous, mes chers parents.

Que ce travail soit une marque de reconnaissance envers, Francis, un frère extraordinaire, un ami exceptionnel, à qui je dois beaucoup et dont la présence me fait sentir mieux.

Que ce travail soit l'expression de mes plus sincères sentiments pour ma conjointe, Roxanne, dont le soutien, la compréhension et l'acceptation me mènent toujours plus loin.

À vous, je dédie ce mémoire.

David

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de recherche M. William Menvielle, dont le dévouement remarquable et la sagesse des conseils ont contribué de façon inestimable à la réalisation de cette étude.

Mes remerciements vont également à Mme Laurence Casaubon pour le temps qu'elle a bien voulu accorder à la correction de ce mémoire ainsi qu'aux lecteurs, les professeurs, M. Jocelyn D. Perreault et M. Saïd Zouiten

De plus, je tiens à remercier ma conjointe pour son inestimable soutien sur tous les plans tout au long de cette maîtrise et cela malgré les années qu'il aura fallu pour compléter. Merci d'avoir toujours cru en moi et encouragé. Un grand merci également aux autres membres de ma famille immédiate, qui ont toujours été une grande source de motivation.

Et enfin, je tiens à dire merci à la communauté d'affaires qui me côtoie, c'est-à-dire aux actionnaires et dirigeants de mes différentes entreprises, aux membres des conseils d'administration sur lesquels je siège et à tous les autres entrepreneurs qui m'inspirent à devenir une meilleure personne.

Mille fois merci !

INTRODUCTION

« Une immersion dans des moments expérientiels faits de rencontres enchantées, spectaculaires et multi-facettes », c'est en ces mots que s'expriment Firat et Dholakia (1998, p. 101) lorsqu'ils résument la consommation contemporaine. Dans cette perspective expérientielle, le consommateur n'est plus un acteur passif qui réagit à des stimuli, il est un acteur et un producteur de ses propres expériences de consommation (Filser, 2002). Le rôle actif du *consomm'acteur* en relation avec l'entreprise est un aspect innovant du marketing mis au goût du jour par les développements de la *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004). La tendance formalisée par la notion de cocréation de l'expérience de consommation et la montée du pouvoir du consommateur « *acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès* » (Florès, 2008, p.79) occupent une place prépondérante dans les esprits des propriétaires-dirigeants de PME qui désirent dorénavant appliquer le concept du marketing collaboratif afin de mettre au premier plan le rôle actif du consommateur dans la relation avec l'entreprise (Cova *et al.*, 2013).

La notion de marketing collaboratif, aussi nommé marketing participatif, semble être de plus en plus en vogue. De nombreux bouleversements technologiques, économiques et culturels ont modifié la convention économique et redessiné les modalités de rencontre entre les acteurs de l'offre et de la demande. Cova et Ezan (2008) font part de la nouvelle relation entre les acteurs, où au travers d'allers et de retours entre production et consommation, le client se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise.

Aujourd'hui, les chercheurs admettent que l'économie est « Service - Dominant » ; dirigée par le marché (Day, 1999) et très centrée sur le consommateur

(Sheth, Sisodia, et Sharma, 2000) plutôt qu'être « Produit - Dominant ». Alors, comme plusieurs ont noté que l'accent n'est plus mis sur l'efficacité à produire pour stocker davantage, sur la standardisation des produits ou sur la distribution (Bonsu, Darmody et Zwick, 2008) mais qu'il est plutôt mis sur la collaboration et l'apprentissage en lien avec le consommateur pour mieux s'adapter à ses besoins individuels et changeants, plusieurs PME manufacturières œuvrant dans divers secteurs doivent s'adapter à cette nouvelle perspective afin de rester compétitives et de maintenir 60% des emplois du secteur privé mondial (Ayyagari et *al.*, 2011).

Ainsi, des industries manufacturières reçoivent déjà des recommandations formelles de leur gouvernement de se conformer à la nouvelle tendance du marketing collaboratif et de s'acclimater au nouveau rôle du consommateur. Les entreprises sont alors amenées à revoir leurs pratiques d'affaires afin que le client participe au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing et ainsi, créer de la valeur (Capelli et Dantas, 2012).

À cet égard, le profil du meuble publié par le MDEIE en 2007 faisait état du besoin de rapprochement entre les fabricants et les détaillants alors qu'en 2014, le même Ministère recommande aux entreprises manufacturières de meubles québécoises, dont la vulnérabilité face aux changements de l'environnement externe a été démontrée ces dernières années, de pousser plus loin la réflexion et envisager différentes avenues pour se rapprocher aussi des consommateurs finaux. Selon le gouvernement, un tel rapprochement est nécessaire à l'élaboration d'une offre de produits adaptée à leurs besoins. Les fabricants de meubles de maison ont donc le double défi de conserver une relation de confiance avec les détaillants ayant pignon sur rue et d'aller au-delà de ce rapport pour tenir compte de la montée du *consomm'acteur*, c'est-à-dire de s'adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu et *al.*, 2002) afin d'attirer l'attention du consommateur sur leur offre commerciale.

Dans la présente étude, la réflexion s'articule autour des pratiques de marketing collaboratif au sein des PME manufacturières de l'industrie du meuble. La collaboration entre l'entreprise et le consommateur peut effectivement prendre différentes formes dans des stratégies liées aux « 4 P » : produit, place, prix, promotion McCarthy (1960) . Cela sera mis en lumière dans la présente étude. En effet, il y a quelques années, le pouvoir du consommateur sur certaines variables du mix-marketing a déjà fait l'objet de questionnements comme en témoignent les travaux de Wathieu et *al.*, 2002. Dans la présente étude, nous tenterons donc de comprendre comment s'intègre le marketing collaboratif aux « 4 P » dans les PME manufacturières de meubles québécoises, compte tenu de cette préoccupation pour la montée du *consomm'acteur*, et ce qu'elles en retirent.

Dans un premier temps, aux fins d'une meilleure compréhension de l'étude, il semble être essentiel de dresser un portrait de l'industrie du meuble, de la circonscrire et de mettre en exergue son rôle dans l'économie. Par la suite, le concept de marketing collaboratif sera défini et approfondi selon toutes ses facettes. Pour ce faire, l'historique et l'évolution du marketing jusqu'au marketing collaboratif ainsi que les critiques faites par les chercheurs sur ce sujet sont décrits. L'importance jouée par son intégration au sein des pratiques d'affaires sera aussi mise en évidence, cela compte tenu des différents enjeux liés « *consumer empowerment* ». L'utilité et les effets de la mise en pratique du marketing collaboratif sont également développés.

Cela permettra d'en arriver au cadre conceptuel au cours duquel les variables de recherches vont être définies, la problématique de recherche sera énoncée et l'objectif de recherche sera spécifié. Cela permettra de dresser le modèle de recherche. Ensuite, l'approche méthodologique employée lors de la collecte et l'analyse des données sera détaillée avant de présenter les résultats de la recherche.

Pour terminer, les principales limites de la présente étude seront évoquées et quelques recommandations seront proposées pour de futures recherches, allant dans la même lignée.

CHAPITRE I- LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE POUR LA PME

L'objectif général de la recherche sera présenté au fil de ce chapitre. Toutefois, il est primordial de présenter le principal acteur de cette recherche : la PME québécoise manufacturière de meubles. Une présentation de l'industrie du meuble au Québec est utile afin de mieux saisir le contexte de la recherche. Les différentes raisons ayant mené à choisir cet acteur et cette industrie seront aussi expliquées. Cela permettra ensuite de formuler la problématique managériale de la recherche.

1.1 MEUBLER LE PORTRAIT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC À L'AIDE DE PME

Tel que décrit antérieurement, l'intérêt principal de l'étude est l'insertion de principes de marketing collaboratif dans les stratégies des entreprises, et plus précisément au niveau de ses stratégies du mix marketing. Principalement, la recherche consiste à l'étude du phénomène de marketing collaboratif auprès des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Lorsque l'on parle d'entrepreneuriat et de développement économique, on ne peut passer à côté du rôle économique incontournable des petites et moyennes entreprises (Gaudreault et Hébert, 2013). Malgré un ralentissement dans la dernière décennie, elles étaient les premières génératrices d'emplois dans plusieurs régions des pays en développement et industrialisés (Julien, 2002) et continuent de l'être aujourd'hui selon l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistiques Canada en 2012. En effet, on comptait respectivement au Québec et en Ontario, une proportion de 87,5 % et 88,5 % d'employés travaillant dans des PME. L'Île-du-Prince-Édouard dénombrait la proportion d'employés travaillant pour des PME la plus élevée, soit 94,3 %, suivie de la Nouvelle-Écosse (94,1 %) et de la Colombie-

Britannique (93,7 %). Ces écarts se justifient en bonne partie par la structure des économies provinciales.

Bien qu'il soit difficile d'obtenir des données à jour sur le rôle que jouent les PME dans l'économie mondiale, il est possible d'avancer que plus de 95% des entreprises à travers le monde sont de petite ou de moyenne taille et qu'elles regroupent 60% des emplois du secteur privé (Ayyagari *et al.*, 2011). En guise d'exemple, au Canada, le Registre des entreprises (juin 2013) comptait 98,1% de petites entreprises (1 – 99 employés) et 1,7% de moyennes entreprises (100 – 499 employés) générant ainsi 89,9% des emplois du secteur privé (PSRPE, 2013) alors que les données de l'Union Européenne (27 pays), pour l'année 2012, évaluaient leur place à 99,8% de toutes les entreprises employant 67% de tous les travailleurs (Wymenga *et al.*, 2012). Pour la même année, le Québec comptait 98,2 % de petites entreprises et 1,6% de moyennes entreprises¹. Environ le tiers des 3,4 millions d'emplois sont créés par les petites entreprises et près du quart émane des moyennes entreprises.² Ces données illustrent l'importance générale des PME dans l'économie régionale, nationale et mondiale. Non seulement les PME sont d'importants moteurs de la création d'emplois et de la croissance économique, mais elles ont un impact important sur la productivité, puisqu'elles ont dépassé à ce chapitre les grandes entreprises au cours des dix dernières années précédant 2006³. Leur place imposante dans l'activité économique intéresse plusieurs chercheurs menant en outre à la création de l'Institut de Recherche sur les PME, à Trois-Rivières, en 1997.

Bien que les PME québécoises exercent leurs activités dans tous les grands secteurs d'activités, certains occupent une part enviable au sein du tissu manufacturier du Québec et tel est le cas de l'industrie du meuble. Ayant pris

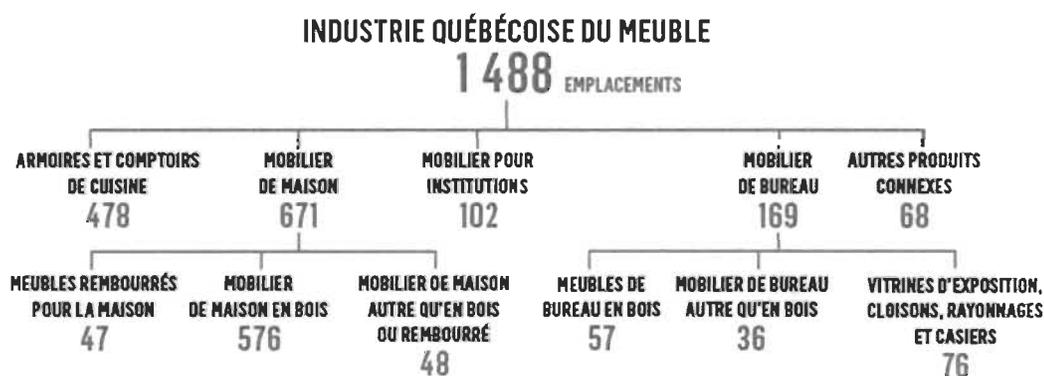
¹ Statistique Canada, Registre des entreprises, décembre 2012; Comptes nationaux des revenus et dépenses, 2010 ; Enquête sur la population active (EPA), 2012.

² Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures (EERH), 2012

³ RBC Groupe financier (2006), *Les petites entreprises en tête des gains de productivité au Canada*, Consulté le 17 décembre 2014, tiré de <http://www.rbc.com/nouvelles/20061030smallbiz.html>.

rapidement de l'expansion à la suite de l'Accord de libre-échange Nord-américain (ALENA) de 1994, l'industrie du meuble est aujourd'hui l'un des sept plus importants employeurs du secteur manufacturier au Québec (Statistiques Canada, 2013). En 2014, 1488 entreprises fabricantes de meubles et de produits connexes (SCIAN 337) employaient 22 292⁴ salariés au Québec. Parmi celles-ci, moins d'une dizaine d'entreprises comptaient chacune plus de 500 employés, alors que la proportion de microentreprises embauchant de un à quatre employés s'élevait à 61% en 2009⁵.

Tableau 1- Le secteur décortiqué



Source : Statistique Canada, «Structure des industries canadiennes» (SIC), CANSIM tableaux 551-0005, [en ligne], avril 2014

La principale source d'activité de cette industrie provient des fabricants de mobilier de maison générant 37 % de tous les emplois de leur industrie en 2010⁶. En

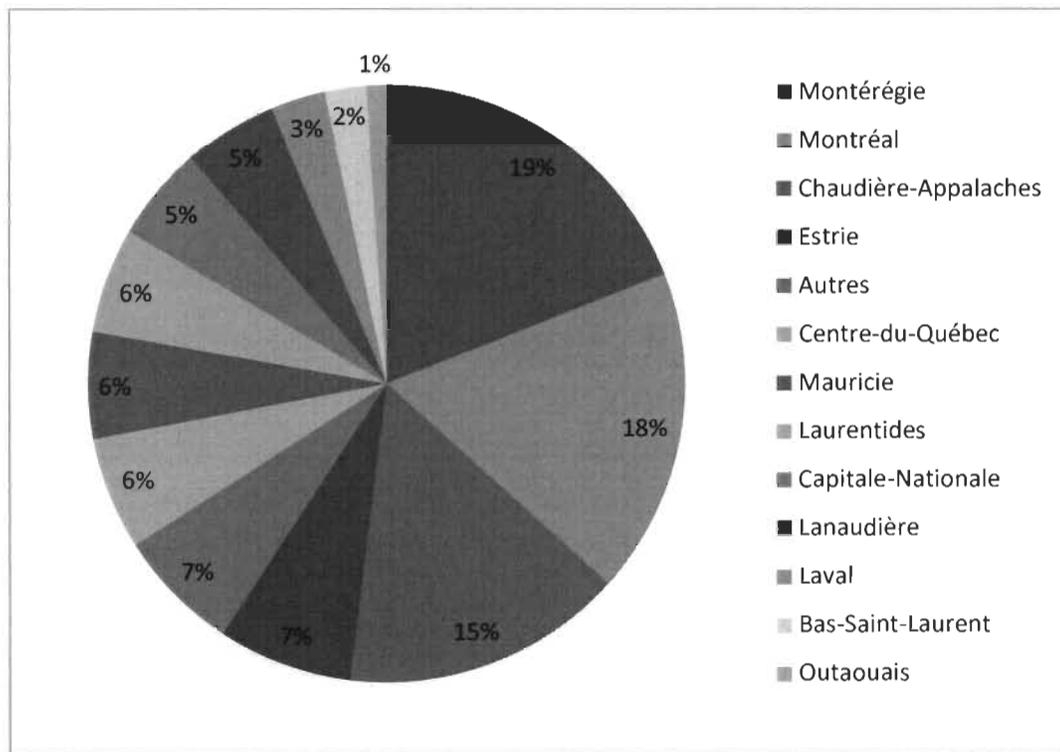
⁴ Statistique Canada, « Enquête sur l'emploi, la rémunération et des heures (EERH) », CANSIM, tableaux 281-0024 [en ligne], avril 2014

⁵ Statistique Canada, Structures des industries canadiennes, 2006

⁶ Il faut noter que les données sur l'emploi, à ce niveau de segmentation de l'industrie (codes SCIAN à 6 chiffres), ont été publiées pour la dernière fois en 2010.

ce qui a trait aux livraisons des différentes catégories de meubles de maison, le sous-secteur des meubles de maison en bois est celui qui remporte la palme avec 76 % des livraisons totales du secteur, au Québec, en 2013 (EMIM, 2014) alors que les meubles de maison rembourrés et les meubles de maison ni en bois ni rembourrés représentent respectivement 14 % et 10 % des livraisons. Caractérisée par sa présence dans la quasi-totalité des régions du Québec, l'industrie du meuble et de produits connexes compte une plus grande proportion d'emplois dans les régions de la Montérégie (19 %), de Montréal (18%) et de Chaudière-Appalaches (15 %).

Figure 1-Répartition des emplois par région en 2011



Source : Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité manufacturière, par région administrative et sous-secteur du SCIAN, Québec, 2011, données révisées

En 2011, les principales entreprises étaient réparties dans pas moins de dix régions du Québec. Comparativement à leurs rivales américaines, les entreprises québécoises sont de taille relativement modeste, ce qui leur donne, en principe, une flexibilité et une capacité d'ajustement plus grande (MEIE, 2007).

Tableau 2- Principales entreprises de meuble au Québec en 2014

NOM DE L'ENTREPRISE	RÉGION	NOMBRE D'EMPLOYÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES
Industries Dorel Inc.	Montréal	Entre 200 et 500	100 M à 250 M\$
Ameublement El-Ran Ltée.	Montréal	Entre 200 et 500	50 M\$ à 100 M\$
Canadel Inc.	Mauricie	Entre 500 et 1000	50 M\$ À 100 M\$
Groupe BDM+	Mauricie	Entre 500 et 1000	50 M\$ À 100 M\$
Groupe Lacasse Inc.	Montérégie	Entre 200 et 500	50 M\$ à 100 M\$
Matelas SSH Canada	Montréal	Entre 200 et 500	50 M\$ à 100 M\$
Meubles Foliot Inc.	Laurentides	Entre 100 et 200	50 M\$ à 100 M\$
Armoires Fabrictec Ltée.	Montérégie	Entre 200 et 500	25 M\$ à 50 M\$
Armoires Cuisines Action	Montérégie	Entre 200 et 500	25 M\$ À 50 M\$
Artopex	Montérégie	Entre 200 et 500	25 M\$ À 50 M\$
Meuble Idéal Ltée	Chaudière/Appalaches	Entre 200 et 500	10 M\$ à 25 M\$
Bestar Inc.	Estrie	Entre 100 et 200	10 M\$ à 25 M\$
Industrie Amisco Ltée (Les)	Chaudière/Appalaches	Entre 100 et 200	10 M\$ à 25 M\$

Source : ICRIQ-2014

Malgré une décroissance économique marquée entre 2005 et 2010, causée par la pression combinée de la hausse du dollar canadien et de la concurrence féroce des pays à faibles coûts de production (près de 51 % des importations québécoises de meubles de maison proviennent de la Chine en 2013⁷) sur ses marchés

⁷Statistique Canada, «Enquête mensuelle sur les industries manufacturières (EMIM)», CANSIM tableaux 304-0014 et 304-0015 [en ligne], avril 2014.

traditionnels, l'industrie québécoise du meuble de maison demeure la plus importante au pays regroupant 45 %⁸ de tous les emplois canadiens de ce secteur.

La concurrence des pays émergents accentue le niveau de difficulté pour les fabricants de meubles québécois à concurrencer sur les seules bases de la qualité et du prix. Prahalad et Ramaswamy (2004) soulignaient de façon générale que les consommateurs ont dorénavant plus de choix de produits et de services, et malgré tout, ils semblent être toujours insatisfaits. Aujourd'hui, force est de constater que les dirigeants des PME manufacturières de meubles au Québec doivent pousser la réflexion à un autre niveau et déterminer des stratégies qui leur permettront de se rapprocher des consommateurs finaux afin d'élaborer une offre de produits adaptée à leurs besoins et qui leur permettront de se démarquer au-delà de la qualité, dorénavant considérée comme un prérequis. Le dirigeant de la PME manufacturière de meuble québécoise doit, selon l'étude sectorielle menée par le Ministère de l'Économie de l'Innovation et de l'Exportation en 2007, tenir compte de la montée d'un *consomm'acteur* aussi dénommé *prosumer* ou post-consommateur, c'est-à-dire d'un consommateur « *acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès* » (Florès, 2008, p.79) et de la tendance formalisée par la notion de cocréation de l'expérience de consommation introduite par la nouvelle logique du marketing (SDL, *Service Dominant Logic*, Vargo et Lusch, 2004a).

Le rôle actif du consommateur en relation avec l'entreprise est un aspect innovant du marketing mis au goût du jour par les développements de la *Service Dominant Logic* (Cova et Ezan, 2008). Cependant, un ensemble disparate de courants de recherche s'intéresse à ce phénomène. Ainsi, avant d'arriver à la

⁸ Statistique Canada, «Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière (EAMEF)», CANSIM tableau 301-0006 [en ligne], avril 2013. Compilation et conception : Direction de la coordination et de l'analyse sectorielle.

problématique de la recherche proprement dite, il semble plus logique de définir ce qu'on entend par marketing collaboratif.

1.2 DÉFINITION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Le marketing collaboratif, aussi nommé marketing participatif, met au premier plan le rôle actif du consommateur dans la relation avec l'entreprise. Le client s'éloigne d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise (Cova et Ezan, 2008). La théorie sur la participation du consommateur a été initiée dans les années 50 lors de la venue du libre-service. Elle a intéressé à nouveau les chercheurs dans les années 2000 lors de l'arrivée des technologies de « self-service » (SST) (Curran et Meuter, 2007 ; Simon et Usinier, 2007 ; Meuter *et al.*, 2005 ; Meuter *et al.*, 2000) et la montée de la participation du client, apparue au début des années 80 dans la littérature sur la co-production des services. Les termes employés dans la littérature, pour désigner l'activité du consommateur, sont nombreux: cocréation, coproduction, collaboration, participation, etc. Ce vocabulaire ne facilite pas la conceptualisation du rôle du consommateur ainsi que la qualification de ses actions (Cova *et al.*, 2013). Alors que les frontières du phénomène de participation se sont élargies, aucun effort réel n'a été fait pour en clarifier la définition, préciser les vocables associés et produire une synthèse tentant de réarticuler ses différents courants théoriques originels (Bonnemaizon *et al.*, 2012).

1.2.1 Définir la participation du client

1.2.1.1 Une approche lexicale

D'un point de vue conceptuel, il paraissait approprié de s'intéresser, en premier lieu, sur la terminologie du mot « participer ». Ce mot, emprunté du latin *participare*, signifie « faire participer; partager; avoir sa part de ». La participation désigne, selon le dictionnaire des trésors de la langue française du XIX^{ème} et XX^{ème} siècle :

- *Usuellement* : donner un rôle aux individus dans une prise de décision affectant une organisation, une communauté.
- *Économiquement* : s'intéresser à la direction d'une société et à la détention de son capital par un capitaliste (état, banque, entreprise, individu).
- *En psychologie sociale* : l'engagement personnel, en tant qu'individu d'un groupe, pour coopérer et faire avancer, d'une part le fonctionnement du groupe et d'autre part la réalisation de la tâche et ses objectifs.
- *En éducation* : l'action éducative et pédagogique qui sollicite l'intervention, l'adhésion de l'élève dans les processus de formation et d'enseignement.

Sur le site internet du dictionnaire Larousse⁹, le mot « participation » est défini comme suit :

- Assumer une partie d'une action, prendre part à quelque chose, à une tâche ou à une activité d'un groupe.
- L'action de participer à une dépense, de payer sa part conjointement avec d'autres.
- Le fait d'avoir part à quelque chose, le droit aux profits d'une entreprise.

Plusieurs synonymes du verbe « participer » sont cités et seront utilisés dans cette recherche : collaborer, coopérer, contribuer. Pour mieux comprendre le champ lexical du mot *participation*, voici à la page suivante un tableau qui reprend les définitions des verbes d'actions énumérés et les différentes terminologies conférées à « ceux qui participent » c'est-à-dire aux acteurs de la participation.

⁹ Consulté le 14 décembre 2014, tiré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires>

Tableau 3- Approche lexicale du concept de participation

<u>Termes</u>	<u>Définitions</u>
<i>ACTION</i>	
Participer	Prendre part à (une manifestation) Avoir droit à une part de (bénéfices) Payer une part de (achat)
Contribuer	Coopérer à la réalisation de, l'exécution de Prendre part au résultat de Payer sa part d'une charge commune
Collaborer	Travailler en commun à un ouvrage Participer à une tâche Travailler avec une personne
Coopérer	Travailler conjointement avec quelqu'un
<i>ACTEUR</i>	
Participant	Qui participe à quelque chose
Collaborateur	Personne qui travaille avec une autre personne
Contributeur	Qui participe à la réalisation d'une tâche
Membre	Élément composant un ensemble organisé
Partenaire	Personne avec qui l'on pratique certaines activités Associé avec qui l'on joue contre d'autres

Source : Reniou, (2006)

Selon les définitions présentées ci-dessus, s'intéresser au phénomène de « participation » nécessite de porter une attention particulière au « type d'interaction ». C'est de ce type d'interaction dont il sera question dans ce mémoire. « Donner un rôle aux individus dans une prise de décision affectant une organisation, une communauté » est la définition générale que nous retenons.

1.2.1.2 Une approche théorique

La participation signifie une implication comportementale qui peut prendre une forme mentale (un partage de connaissances, une réelle tâche de réflexion et d'anticipation) ou une forme physique, un engagement dans l'activité) (Harris *et al.*, 2001). La participation peut varier selon son degré de complexité, c'est-à-dire le nombre d'étapes à accomplir au cours du processus et le degré de liberté laissé aux clients (le nombre d'options ou modalités, par exemple) (Simon et Usunier, 2007). Il est possible de classer les formes de participation recherchées par les entreprises, selon ces critères (Divard, 2010) :

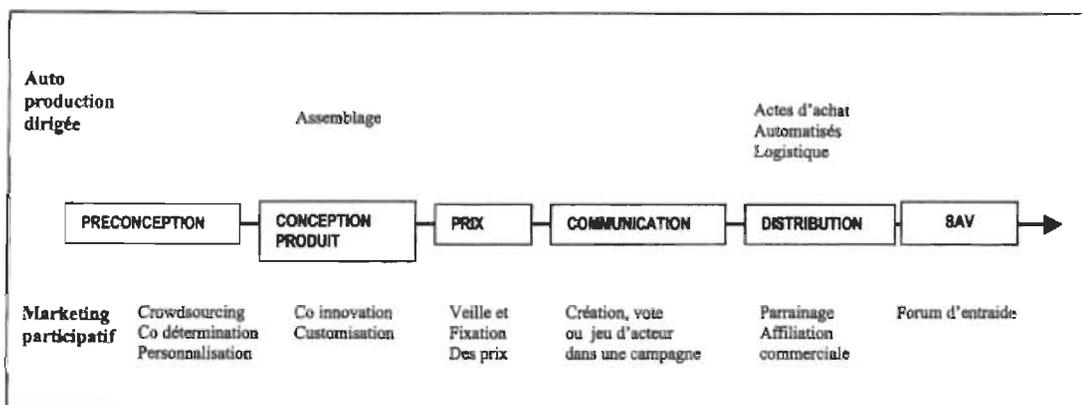
- Degré recherché de participation, faible ou fort.
- Le caractère ponctuel de l'action, récurrent ou durable.
- Le caractère de la participation, total ou partiel.
- Le nombre et la nature des participants, experts, ordinaires, ou créatifs.

Une façon plus simple d'appréhender le concept de participation est de le diviser sous deux formes (Dujarier, 2008) dans lesquelles le statut du consommateur se distingue : la co-production de l'offre aussi appelée « autoproduction dirigée » et le marketing dit participatif ou « co-production collaborative ». Il s'agit de deux concepts différents.

Dans le cas de « l'autoproduction dirigée » le consommateur peut avoir le statut de « travailleur » puisqu'il prend en charge des tâches externalisées par l'entreprise (Dujarier, 2008). Il intervient alors dans la chaîne d'activités opérationnelles (Porter, 1986) de l'organisation (fabrication/assemblage et livraison). Il utilisera certains intrants ou de ressources émotionnelles, cognitives, physiques, financières, culturelles, pour réaliser l'activité (Vargo et Lusch, 2006). Tandis que dans le cas « co-production collaborative » le consommateur peut avoir le statut de « collaborateur » puisqu'il se verra déléguer un certain pouvoir sur les variables du mix marketing (produit, prix, communication, distribution) habituellement définies par l'entreprise (Wathieu *et al.*, 2002).

Le marketing participatif s'exerce à toutes les étapes de la chaîne de valeur de Porter alors que l'autoproduction dirigée intervient essentiellement à l'étape de la conception ou de distribution.

Figure 2- Les formes de participation sur la chaîne de valeur de l'entreprise



Source : Bonnemaizon *et al.*, (2012)

1.2.1.2.1 L'autoproduction dirigée (« travailleur »)

L'activité d'un individu ayant comme objectif la production de services et de biens pour sa consommation personnelle et celle de son entourage se nomme

autoproduction (Pinçon, 1986). « L'autoproduction dirigée » s'inscrit selon Dujarier (2008) dans une première perspective de l'activité de consommation : « travailler pour consommer ». Le client effectue des tâches à faible valeur ajoutée que l'entreprise externalise telles que réserver et acheter ses billets d'avion sur internet. L'autoproduction dirigée se réalise dans l'interaction entre le consommateur et une machine ou par le consommateur seulement.

L'autoproduction peut aussi être déclinée en différents modes que Dujarier (2008) a définis comme suit :

- Un travail d'ajustement marchand : lorsque le client réalise un travail d'adaptation de ses attentes, de ses besoins, aux catégories de réponses, de solutions, construites par l'entreprise (ex : recherche d'un billet de train sur Internet).
- La mise en forme du produit final (ex : construction de meubles IKEA en kit).
- La délivrance de prestations sans relation (comme la location d'un DVD via un automate) ou la réalisation d'un travail individuel (gérer son plateau dans une cafétéria).
- La gestion des pannes et des aléas (ex : suivi des instructions par téléphone de la *hotline* d'un opérateur de réseau Internet en cas de dysfonctionnement de la connexion).

Cova *et al.*, (2013) ont repris ces modalités pour mieux les catégoriser.¹⁰

¹⁰ Consulter le tableau 8 : Catégorisation de l'autoproduction et rôle des acteurs concernés à la page 56.

1.2.1.2.2 *Le marketing collaboratif (« collaborateur »)*

La participation du consommateur se réalise grâce à la mise en place de dispositifs par l'entreprise afin que celui-ci augmente son pouvoir face à certaines variables du mix-marketing (Wathieu *et al.*, 2002). La révolution numérique a permis à plusieurs entreprises d'intégrer les clients dans la démarche marketing et ainsi, ils peuvent participer à l'égard des produits et des services, à la production, à la communication, à la fixation des prix et à la distribution (Capelli et Dantas, 2012). Le tableau 9 résume les pratiques de participation du client au marketing mix.

1.2.2 La motivation à participer

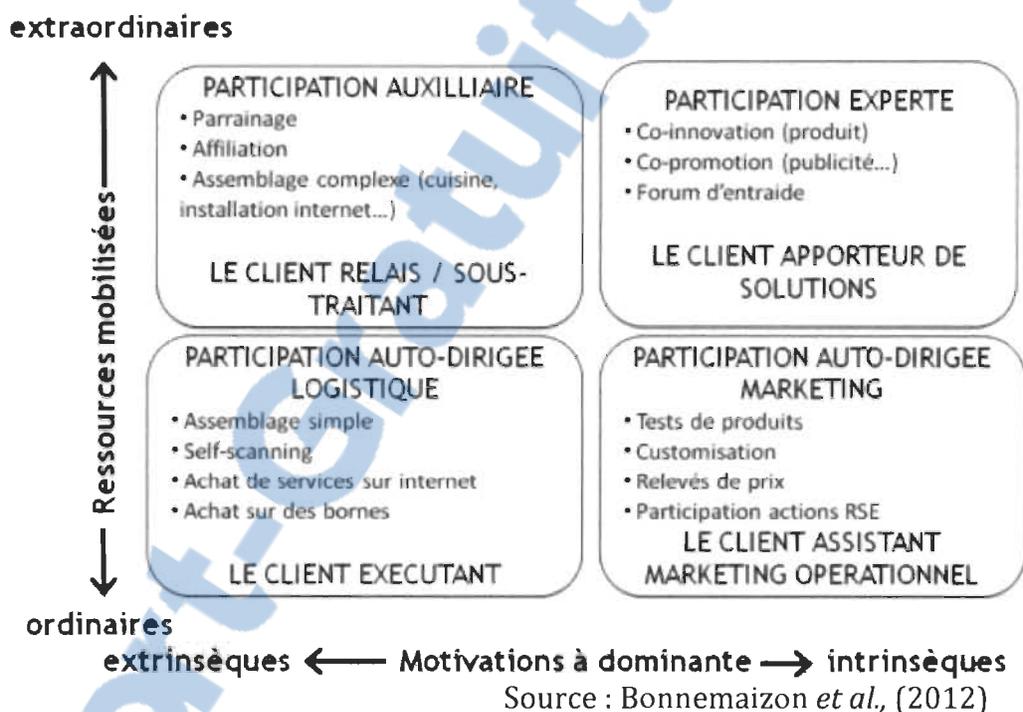
Il est pertinent de parler de participation supposant des motivations à dominante extrinsèque et de participation sous-tendant des motivations à dominante intrinsèque (Bonnemaizon *et al.*, 2012).

Motivations à dominante extrinsèque : rôle actif de l'individu, puisque sa participation constitue pour lui un moyen d'en retirer des avantages extrinsèques (rémunération monétaire, souplesse d'utilisation, gain de temps par exemple). Sa participation est un moyen pour obtenir autre chose et non une fin en soi.

Motivations à dominante intrinsèque : le niveau de conscience de l'individu est beaucoup plus aigu, car elle provoque du plaisir, l'intéressement ou offre le moyen d'exercer son expertise ou son potentiel créatif.

En fonction des motivations, il est possible de raffiner la classification des formes de participation. La matrice ci-dessous propose une nouvelle typologie que nous expliquons ensuite dans les paragraphes subséquents. :

Figure 3-Matrice des formes de participation



- La participation autodirigée logistique : le client exécutant

Soucieux d'économiser temps et argent, le consommateur est de plus en plus ouvert à l'idée de participer pour épargner, pour bénéficier d'une plus grande liberté ou souplesse dans sa consommation et pour gagner du temps. Dans le cadre de la participation autodirigée logistique, l'entreprise internalise les capacités ordinaires (ressources physiques, physiologiques, temporelles, notionnelles et sont souvent mobilisées sans effort particulier de l'individu) d'une majorité de clients dans une perspective de réduction de ses coûts de gestion. Les clients effectuent alors un ensemble de tâches, impliquant des inputs ou des ressources spécifiques, sous l'encadrement, le

contrôle de l'entreprise et au service de sa productivité. Par exemple : IKEA, RONA et Structube exigent que les clients prennent en charge le transport et le montage simple des meubles qu'ils achètent en kit.

- La participation autodirigée marketing : le client assistant marketing opérationnel

Le client assistant marketing opérationnel éprouve de l'intérêt et du plaisir à exécuter sa tâche, il le fait avant tout pour lui-même. Le consommateur, qui teste des produits ou les personnalise, qui participe à des campagnes de communication ou qui fixe le prix d'un produit, devient clé dans la démarche de participation parce qu'il éprouve de la satisfaction dans ce qu'il fait et qu'il en retire des bénéfices intrinsèques : produits répondant mieux à ses besoins, plaisir de donner son avis ou de réaliser une bonne action. Pour l'entreprise, le client joue le rôle d'assistant marketing puisqu'on le mobilisera de temps à autre pour ses compétences marketing ordinaires venant en appui à celles de l'entreprise. Par exemple : Nike et Adidas permettent au client de choisir les couleurs de différentes composantes telles les semelles, la tige, les lacets, etc.

- La participation auxiliaire : le client relais/sous-traitant

Le client est en quelque sorte un sous-traitant, un média, un facilitateur de la relation entre l'entreprise et les autres clients et ce de façon temporaire ou récurrente. Cette forme de participation prend forme grâce à des motivations à dominante extrinsèque (gain de temps, altruisme, obtention de cadeau ou de réductions) et l'activation de ressources extraordinaires (culturelles, communicationnelles, sociales). Le client exprime son expertise d'usage et son potentiel créatif qui deviennent équivalentes voire supérieures à celles possédées par l'entreprise. Par exemple : IKEA : les clients assurent le montage complexe d'une cuisine, par exemple, se substituant à de vrais

professionnels de l'ameublement. En s'impliquant, les consommateurs ressentent une véritable fierté.

- La participation experte : le client apporteur de solutions

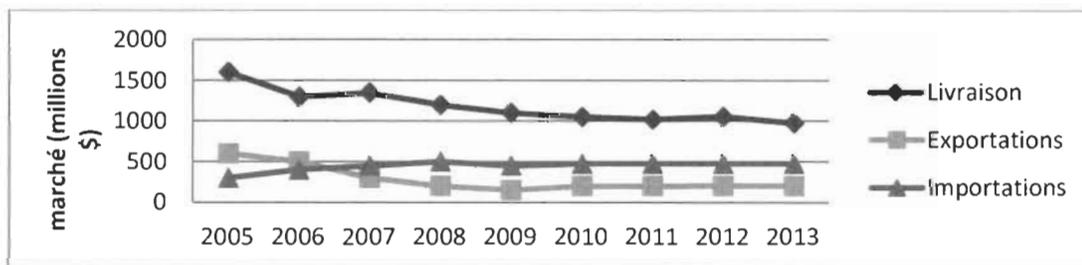
Le client apporteur de solutions éprouve de la satisfaction dans l'acte de participation (partager, créer, plaisir à inventer). Le client mobilise ses ressources extraordinaires au service de l'entreprise (codétermination, co-innovation, co-promotion) ou d'autres clients de la marque (participation à des forums d'aide). Sa collaboration s'effectue uniquement pour le plaisir et l'épanouissement personnel que cela lui procure (motivations intrinsèques) sans attendre autre chose qu'une reconnaissance symbolique de la part de l'entreprise. Le client peut être sollicité pour son apport de solutions externes, formulées en tenant compte de son expertise et de sa créativité. L'entreprise espère en bénéficier dans une optique d'amélioration de l'offre produit/service ou de renforcement de sa notoriété. Par exemple : Converse, dans le cadre de sa campagne « Converse Brand Democracy », a proposé au public de réaliser un film dans lequel il était question de la marque, la seule directive concernait le format (24 secondes). Le site de ideas.lego.com propose aux clients de

- 1) Soumettre en ligne des images des modèles qu'ils ont conçus
- 2) Voter pour les modèles conçus par d'autres clients selon leurs préférences.
- 3) Courir la chance de voir leur modèle être mis en marché s'il atteint un certain seuil de popularité auprès des autres clients/ de la communauté web.
- 4) Recevoir un pourcentage des ventes provenant de leur modèle suite à sa mise en marché.

1.3 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Bien que l'industrie du meuble ait connu la prospérité à la fin des années 1990 à la suite de la signature de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), la situation est, depuis, bien différente. La hausse du dollar canadien, la présence imposante de concurrents asiatiques produisant à faibles coûts et le ralentissement de l'économie américaine ont eu des répercussions majeures et négatives sur le niveau de livraison et d'exportation depuis 2002. La reprise lente et faible de l'économie canadienne jumelée à la difficulté à concurrencer les produits importés sur les seules bases de la qualité du prix nuit à la relance de cette industrie. Selon l'Enquête mensuelle sur les industries manufacturières (EMIM) menée en avril 2014, la valeur des exportations québécoises de l'industrie du meuble de maison s'est élevée à 197 millions de dollars en 2013, une diminution de 64 % depuis 2005 alors qu'elles atteignaient plus de 544 millions de dollars. Alors que les importations québécoises de meubles de maison ont atteint 468 millions de dollars en 2013, une progression de 41 % depuis 2005. Plus précisément, 51 % des importations québécoises de meubles de maison proviennent de la Chine en 2013 et viennent ensuite, dans l'ordre, les importations des pays suivants : l'Italie (10 %), la Pologne (8 %), le Vietnam (6 %) et les États-Unis (5 %).

Figure 4 - Livraisons et commerce international de l'industrie québécoise du meuble de maison



Source : Statistique Canada, «Enquête mensuelle sur les industries manufacturières (EMIM)», CANSIM, tableau 304-0015 [en ligne], avril 2014.

Pour ces sérieux motifs, plusieurs fabricants québécois de l'industrie du meuble cherchent d'autres pistes de développement et mettent l'accent, par exemple, sur des produits plus distinctifs, personnalisés ou de niche. Afin de faciliter leurs démarches, comme le recommandait le Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation dans sa publication *Le profil du meuble* en 2007 et dans sa version actualisée de 2014, les manufacturiers devraient viser à se rapprocher des détaillants et des consommateurs finaux. Pour se démarquer sur un autre critère que la qualité, ils tentent de tenir compte de la montée du *consomm'acteur* (MEIE, 2014) c'est-à-dire de s'adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu *et al.*, 2002) et anticiper les changements de comportement en revoyant leurs stratégies, leurs actions et leurs pratiques.

Cependant, il ne suffit pas de simplement reconnaître une tendance ou une réalité afin que les entreprises s'y intéressent et modifient leurs pratiques d'affaires adéquatement. Pour y arriver, il faut aller plus loin. Il faut exposer les moyens, les avantages et les forces du concept pour inciter les propriétaires-dirigeants de PME du secteur du meuble à adopter efficacement celui du marketing collaboratif dans leurs activités.

Cela nécessite de comprendre, par exemple, de quelle façon une entreprise manufacturière de meubles québécoise intègre le concept du marketing collaboratif aux « 4 P », comment elle peut le gérer de façon optimale et quels sont les résultats réels de ce choix stratégique en termes de création de valeur. C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à savoir :

Comment des entreprises québécoises manufacturières de meubles font usage du marketing collaboratif, et quelle valeur en retirent-elles ?

Si nous voulons comprendre comment une entreprise intègre le marketing collaboratif, cela signifie que nous voulons comprendre les motivations du propriétaire-dirigeant de PME, cerner la valeur ajoutée qu'il pourrait espérer créer en adoptant cette stratégie et surtout connaître les variables déterminantes des activités de marketing collaboratif de son entreprise afin de mieux saisir la dynamique.

1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE

La situation dans laquelle se trouve la PME manufacturière québécoise de meuble, compte tenu des transformations qui s'opèrent dans cette industrie, a été mise en évidence. Intégrer des pratiques liées au marketing collaboratif est une option envisageable afin que les entreprises améliorent leur positionnement sur leurs marchés.

Le but de notre recherche est de comprendre, d'une part, comment des propriétaires-dirigeants de PME manufacturières de meubles québécoises intègrent le marketing collaboratif et, d'autre part, ce qu'ils en retirent. Puisque l'échantillonnage demeure limité, la recherche permettra de montrer une certaine variance quant au niveau d'intégration du marketing collaboratif au sein des entreprises participantes (certaines seront plus avancées que d'autres) et ainsi, de poser un premier regard sur ce sujet par une approche exploratoire. Il est important d'insister sur le fait que le but premier de cette recherche qualitative n'est pas de pouvoir généraliser et ni de démontrer une relation de cause à effet entre l'adoption du marketing collaboratif et son impact sur la performance des entreprises. Ainsi, les objectifs visés sont :

- 1) De préciser les ressources organisationnelles (structurelles, financières, humaines) favorisant l'intégration du client à la démarche marketing.

- 2) De cibler les principaux mécanismes développés par l'entreprise permettant aux consommateurs de contrôler certaines variables du mix-marketing.
- 3) De mettre en évidence les principaux risques et défis du marketing collaboratif ainsi que ses conditions de succès.
- 4) D'identifier les facteurs motivant les PME à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing.
- 5) D'identifier la méthode d'évaluation des résultats associés à cette stratégie en termes de création de valeur.

Pour ce faire, la présente étude s'articule autour des questions de recherche suivantes :

- 1) Comment mobiliser les ressources organisationnelles et déterminantes au sein des PME favorisant une intégration significative des clients à la démarche marketing ?
- 2) Comment minimiser les risques et identifier les défis associés au marketing collaboratif auxquels font face les PME ?
- 3) Comment intégrer les dimensions favorisant le succès associé au marketing collaboratif et comment évaluent-ils son succès ?
- 4) Comment intégrer la voix du client lors de la prise de décisions stratégiques marketing des PME ?
- 5) Comment les clients collaborent à la co-crédation de valeur dans les différentes activités liées aux « 4 P » de la PME ?

Dans l'intention de répondre à ces différentes interrogations, un survol des informations pertinentes déjà existantes dans la littérature sera effectué. Par la suite, celles-ci seront confrontées entres elles et analysées.

CHAPITRE II- LA REVUE DE LA LITTÉRATURE ET LE CADRE CONCEPTUEL

L'objectif général de recherche énoncé précédemment a permis d'identifier l'objet de l'étude, soit les stratégies de marketing collaboratif des PME manufacturières de meubles du Québec.

Ainsi, ce chapitre est divisé en deux parties distinctes. Dans un premier temps, les fondements empiriques et théoriques seront exposés. Puis, en second temps, le cadre conceptuel dans lequel le champ de notre étude sera dressé et l'objectif de la présente recherche seront spécifiés.

2.1 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie vise à faire ressortir les grandes théories, les études déjà publiées, les résultats des recherches, les différents points de vue d'auteurs, etc., recensés dans la documentation. En premier lieu, la macro théorie, qui est le concept du marketing collaboratif, sera exposée. Cela permettra d'identifier les théories descriptives et d'acquérir une meilleure compréhension de ces dernières.

2.1.1 Le concept du marketing collaboratif

Cette partie a pour objectif d'introduire le concept du marketing collaboratif, son origine, ce qu'il signifie réellement, les acteurs qui sont impliqués dans sa mise en œuvre et enfin comment le marketing collaboratif prend forme dans les PME.

2.1.1.1 L'évolution du marketing

Près de cent ans auparavant, les chercheurs en marketing débattaient de la question « Qu'est-ce que le marketing ? » et, encore aujourd'hui, le débat continue.

Au début de l'ère industrielle, l'offre limitée de plusieurs produits entraînait des pénuries qui ont mené naturellement les premiers chercheurs en marketing à étudier le processus de distribution et d'échange des produits (Marshall 1927; Shaw 1912; Smith 1904, cités dans Vargo et Lusch, 2004) afin d'en améliorer sa performance. Dès sa création en 1937, l'American Marketing Association définit le marketing comme étant « l'ensemble des activités d'affaires impliquées dans le processus allant de la production à la consommation des produits et des services » (Lusch, 2007). La logique dominante de cette définition visait à accélérer les différentes étapes allant de la production jusqu'à la consommation. La distribution était la raison d'être du marketing.

Au tournant des années 50, la multiplication des industries et l'amélioration des réseaux de distribution a mené à un déséquilibre économique, la demande n'était alors plus suffisante pour l'offre disponible (Lusch, 2007). Ce débalancement incitait les organisations à s'orienter vers les consommateurs finaux et leurs marchés (Drucker, 1954; McKitterick, 1957). Le « marketing management » était le nouveau concept développé par les chercheurs. À cet effet, plusieurs publications marquent l'avènement de ce qu'on appelait aussi le « market(ing)-to (Howard, 1957; McKitterick, 1957; Keith's 1960). Howard (1957, p. 3) définit ainsi le "marketing management" : « les fonctions de la gestion de l'entreprise impliquées dans le vaste domaine des ventes » annonçant ainsi que l'objectif du marketing n'est plus d'amener des produits finis au marché « to market » c'est-à-dire de distribuer, mais plutôt de commercialiser « market to » afin que les consommateurs achètent les produits. Le défi des gestionnaire de marketing n'est plus de s'assurer de répondre à la demande en accumulant des stocks, il s'agit de stimuler et de générer la demande.

Ce changement dans les pratiques d'affaires amène Borden (1964) à populariser dans son enseignement un mix d'ingrédients qui a été la base de plusieurs notions marketing que l'on connaît aujourd'hui et qui visait à faciliter

l'analyse dans la prise de décision des dirigeants (Chandrasekar, 2010). Ces ingrédients du « mix-marketing » incluent : le plan produit, la tarification, la marque, les canaux de distribution, la vente personnelle, la publicité, les promotions, le packaging, la présentation, le service, la manutention, la recherche et l'analyse des faits et données (Grönroos, 1994). McCarthy (1960) a ensuite catégorisé ces ingrédients en quatre groupes reconnus aujourd'hui comme les « 4 P » ; produit, place, prix, promotion (Yudelson, 1999).

Inspiré de McCarthy, dans cette même décennie, l'American Marketing Association adopte une nouvelle définition, soit : « Le marketing est l'exécution des activités de l'entreprise qui rapprochent le produit du consommateur de façon à mieux le satisfaire et d'accomplir les objectifs de la firme » (Lusch, 2007). Cette nouvelle définition met en évidence l'importance de considérer le consommateur dans les activités marketing.

Au début des années 1980, plusieurs nouveaux concepts émergent et mettent de côté les « 4 P » ainsi que les paradigmes de la microéconomie. Parmi ces concepts, l'émergence notable du marketing de service comme une sous discipline retient l'attention des chercheurs désireux de se libérer de la logique dominante du marketing de produit (Shostack, 1977). À la fin du XX^{ème} siècle, Day et Montgomery (1999, p. 3) suggèrent, qu'avec la remise en question de la validité ainsi que de l'utilité du concept des 4 P et que son manque de reconnaissance du marketing comme un vecteur d'innovation et d'adaptation, « que les 4 P soient considérés comme un simple cadre pratique ». Sheth et Parvatiyar (2000, p.140) réclament un paradigme alternatif « qui tient compte du caractère continu de la relation entre les acteurs du marketing » c'est-à-dire qui ne vise pas seulement à satisfaire le consommateur lors de la vente du produit. L'importance de la qualité des relations entre les acteurs, c'est-à-dire de la prestation du service, a pris davantage de place dans les théories du marketing et a permis de développer une

logique dominante inclusive. Vargo et Lusch popularisent cette nouvelle approche appelée la logique dominante de service (Service-Dominant Logic) (Lusch et Vargo, 2006a, b, c; Lusch, Vargo, et Malter 2006). La « logique Service-Dominant » propose une logique centrée autour des échanges de services.

2.1.1.2 La logique Service-Dominant

Vargo et Lusch publiaient, en 2004, un premier article, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” au sujet de ce que l’on connaît aujourd’hui sous le nom de « logique Service-Dominant », en anglais “service-dominant (S-D logic)”. La logique « S-D » est définie comme un mode de pensée favorisant une compréhension unifiée de la nature des organisations et des objectifs, des marchés et de la société (Lusch et Vargo, 2009). La proposition fondamentale de la logique Service-Dominant est que les organisations, les marchés et la société sont concernés fondamentalement par l’échange de services (Lusch, Vargo et O’Brien, 2007). Un service est échangé pour un service, toutes les firmes sont des firmes de service, tous les marchés sont centrés sur l’échange de service et les sociétés sont basées sur le service, conséquemment la pratique et la pensée du marketing devraient être fondées sur les théories et les principes de la logique « S-D » (Lusch et Vargo, 2014).

Loin de s’approprier la logique Service-Dominant, Vargo et Lusch (2004) encouragent les chercheurs à faire de même en contribuant à son avancement. Plusieurs débats, dialogues et recherches ont été initiés en commençant par l’éditeur du “Journal of Marketing“, Bolton (2004), qui a publié sept commentaires à ce sujet. Cinquante chercheurs bien connus ont ensuite contribué à la publication “The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions“ (Lusch et Vargo 2006b). L’intérêt s’est aussi fait sentir, en 2005, lors du Forum Otago sur la logique Service-Dominant en Nouvelle-Zélande et à l’intérieur de la publication spéciale de “Marketing Theory“ issu de l’événement. Près de 70 soumissions d’articles ont été reçues par le “Journal of the Academy of Marketing“ en vue de

leur article spécial suite au forum paru en 2006. Les nombreuses contributions des chercheurs ont permis à Vargo et Lusch de constater que la logique Service-Dominant ou certains éléments avaient été mal compris et qu'ils avaient avantage à redéfinir les prémisses fondamentales telles qu'elles avaient été présentées originalement. En effet, la logique Service-Dominant est scindée en dix prémisses fondamentales qui entendent établir un cadre de référence pour la nouvelle logique centrée sur le service, elles sont présentées dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4- Prémisses fondamentales (PF) de la logique Service-Dominant

	Prémisses fondamentales	Explications et commentaires
PF1	Le service est le fondement de l'échange.	L'utilisation des ressources non physiques (connaissances et compétences), « service », comme le définit la logique « S-D » est la base de tous les échanges. Un service est échangé pour un service.
PF2	L'échange indirect cache le fondement de l'échange.	Parce que la prestation de service s'effectue au travers d'une combinaison d'éléments (produits, argent et institutions) complexes, le fondement de l'échange de service n'est pas toujours apparent.
PF3	Les biens sont un mécanisme de distribution lors de la prestation de service.	Les biens (à la fois durables et non- durables) trouvent leur valeur par leur usage, c'est-à-dire par le service qu'ils fournissent.
PF4	Les ressources opérantes sont la source fondamentale de l'avantage concurrentiel.	Lorsque l'habilité à comparer motive le changement, la compétitivité augmente.
PF5	Toutes les économies sont des économies de service.	Service (au singulier) est seulement en processus de devenir plus apparent avec une spécialisation plus accrue et l'externalisation.
PF6	Le client est toujours un co-créateur de valeur.	Implique que la création de valeur est interactionnelle.
PF7	L'entreprise ne peut pas offrir de la valeur, mais seulement offrir des propositions de valeur.	Les entreprises peuvent offrir leurs ressources appliquées pour créer de la valeur et en collaboration (interactif), peuvent créer de la valeur par l'acceptation des propositions de valeur, mais elles ne peuvent pas créer et / ou apporter de la valeur indépendamment.
PF8	Une approche, centrée sur le service, est intrinsèquement orientée sur le client et relationnelle.	Parce que le service est défini en fonction des bénéfices d'une clientèle cible connue et il est co-créé, par nature, le service est orienté vers le consommateur et est relationnel.
PF9	Tous les acteurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources.	Implique que le contexte de création de valeur est celui des réseaux de réseaux (intégrateurs de ressources)
PF10	La valeur est toujours unique et phénoménologiquement déterminée par le bénéficiaire.	La valeur est idiosyncrasique, expérientielle, contextuelle, et a plusieurs significations.

Source : Traduit et adapté de Vargo, S. L. et Akaka, M. A(2009)

De nombreux concepts (ex : co-production, co-création de valeur et propositions de valeur) sont aussi centrés sur le service et donc les prémisses fondamentales ne sont pas exclusives, ni inventées par la logique Service-Dominant, tel que présenté dans ce tableau :

Tableau 5- Transition conceptuelle sous-jacente à la logique S-D

Concepts de la logique dominante de produit	Concepts de transition	Concept de la logique dominante de service
Biens	Services	Services
Produits	Offres	Expériences
Caractéristiques/Attributs	Bénéfices	Solutions
Valeur Ajoutée	Co-Production	Co-création de valeur
Valeur d'échange	Valeur d'usage	Valeur dans le contexte
Maximisation des profits	Ingénierie financière	Retour d'informations/apprentissages financiers
Prix	Livrer la valeur	Proposition de valeur
�quilibre des systèmes	Systèmes dynamiques	Systèmes complexes et à adapter

Source : Traduit et adapté de Lusch and Vargo (2006)

La logique Service-Dominant englobe plutôt la pensée du marketing contemporain, où le marketing est perçu comme un facilitateur des processus d'échange volontaire par le biais de la collaboration, par le développement de relations entre les acteurs qui créent de la valeur, etc.

Aujourd'hui, les chercheurs admettent que l'économie est « Service - Dominant » ; dirigée par le marché (Day, 1999) et très centrée sur le consommateur (Sheth, Sisodia, et Sharma, 2000) plutôt qu'être « Produit - Dominant ». Ils ont noté que l'accent n'est plus mis sur l'efficacité à produire pour stocker davantage, sur la standardisation des produits ou sur la distribution (Bonsu, Darmody et Zwick, 2008) mais qu'elle est plutôt mise sur la collaboration et l'apprentissage en lien avec le consommateur pour mieux s'adapter à ses besoins individuels et changeants (en anglais : "sense-and-respond strategy") (Haeckel, 1999). La logique Service-

Dominant propose une nouvelle perspective, passant d'un modèle centré sur les « biens » (je vends donc je suis) où la transaction est l'élément clé, à un modèle interactif de création de valeur. Les prémisses fondamentales présentées dans le tableau 4 donnent les pistes à suivre pour les acteurs économiques désireux de survivre dans un environnement de plus en plus difficile.

En résumé, les organisations ne mettent pas sur le marché des produits pour que leurs clients les achètent (en anglais : “make-and-sell” strategy); elles émettent des propositions de produits ou de services, que leurs clients empruntent (c'est-à-dire pour une durée limitée, et non dans une transaction instantanée) pour les aider à faire leur travail (utilité du produit ou du service). Il y a co-crédation de valeur par l'entreprise et ses clients pendant toute la durée pendant laquelle le client utilise le produit / service (Vargo et Lusch, 2004: 7).

2.1.1.3 *Co-crédation de valeur*

Plusieurs chercheurs en marketing signifiaient que le terme « co-production », initialement employé dans la prémisse fondamentale #6 issue de la publication de Vargo et Lusch (2004a), était du vocabulaire de la logique dominante de produit. En accord avec l'observation, les auteurs ont modifié la prémisse pour « Le consommateur est toujours un co-crédateur de valeur » (Vargo and Lusch, 2006: 44).

Traditionnellement, la création de valeur signifie d'ajouter quelque chose à un produit (manière dont les biens sont produits) durant le processus de production (d'où le concept de « chaînes des valeurs ») afin que le producteur en retire un avantage lors de la transaction (en anglais : value in-exchange) » par exemple en fixant un prix plus élevé (Auger et *al.*, 2004). Toutefois, la logique Service-Dominant suggère que la valeur ne peut être créée et déterminée par l'utilisateur lors du processus de « consommation » et d'usage (en anglais : value-in-use). Cela survient lors des interactions directes entre l'offreur et le consommateur ou indirectes par l'intermédiaire d'un produit tel qu'indiqué par la prémisse

fondamentale #3 : “goods are distribution mechanisms for service provision” (Lusch et Vargo, 2006). La co-création peut aussi s’effectuer à un autre moment, soit lors de la production. Impliquant la participation du consommateur et/ou d’autres partenaires, l’élaboration de l’offre peut se faire par de l’inventivité partagée, de la co-conception ou de la production commune de produits liés, par exemple. En effet, l’interaction et/ou les réseaux jouent un rôle central dans la création de valeur tel que plusieurs chercheurs énoncent (Achrol et Kotler, 2006; Grönroos, 2006; Gummesson, 2006), bien que ce soit implicite dans les énoncés généraux de la logique Service-Dominant. La valeur se réinvente continuellement basée sur les interactions des organisations et des individus, menant le processus de co-création à évoluer à travers le temps (Reinartz et Kumar, 2000).

La co-création permet aussi d’influencer la satisfaction du client et les intentions futures de la firme. Jaworski et Kohli (2006, p.117) estiment que parce que l’offre est co-développée, il y a une plus grande probabilité de répondre plus précisément aux besoins des consommateurs. Le processus de co-création permet à la firme de ressortir des éléments clés qui influenceront positivement son développement (Jaworski et Kohli, 2006; Liang et Wang, 2008; Payne et *al.*, 2008). Prahalad, Ramaswamy (2004) et d’autres auteurs (voir Tapscott et Williams, 2006) soulignent que les consommateurs ont des connaissances et des compétences que les entreprises ne peuvent égaler ou même comprendre. Les défis pour les gestionnaires sont d’abord d’attirer et retenir ces consommateurs, et deuxièmement, de fournir un environnement de communication créatif et ouvert où ces consommateurs peuvent partager et mettre à contribution leurs connaissances pour le bénéfice de tout le monde (voir Tapscott, 1995: 35; Thrift, 2005). Le marché devient ainsi une plateforme pour la participation à une culture d’échange, où les entreprises offrent aux consommateurs des ressources pour créer et où les consommateurs offrent aux entreprises « un contact avec l’évolution rapide du monde de la connaissance en

général » (Terranova, 2000: 37). Pour bien comprendre ce qu'est le concept de co-création, le tableau ci-dessous présente bien les nuances.

Tableau 6- Le concept de co-création

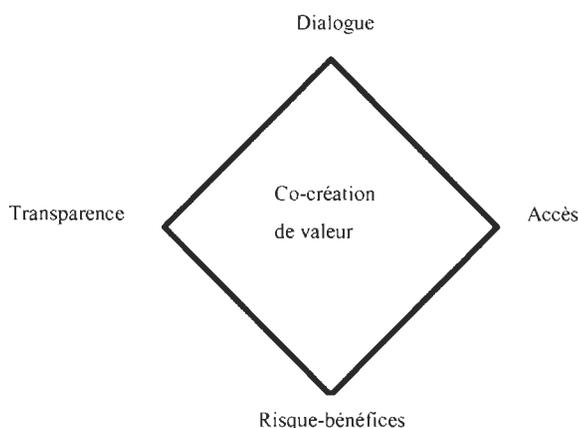
Ce que la co-création n'est pas	Ce que la co-création est
<ul style="list-style-type: none"> • Orientée sur le client • Le client est roi ou le client a toujours raison 	<ul style="list-style-type: none"> • Création conjointe de valeur par l'entreprise et le client. Ce n'est pas l'entreprise qui cherche à satisfaire le client.
<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un service à la clientèle irréprochable 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre au client de co-créer une expérience client en fonction de son contexte.
<ul style="list-style-type: none"> • La personnalisation de masse d'offres qui correspondent à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les problèmes communs et les résoudre conjointement.
<ul style="list-style-type: none"> • Transferts des activités de la firme au client par le libre-service • Un client qui est gestionnaire de produit et un co-designer de produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement propice à l'expérience dans lequel les consommateurs peuvent avoir un dialogue actif et peuvent co-construire des expériences personnalisées ; le produit peut être le même mais les clients peuvent le construire différemment.
<ul style="list-style-type: none"> • Variété de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Variété d'expériences
<ul style="list-style-type: none"> • Segment de certaines choses 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience de certaines choses
<ul style="list-style-type: none"> • Étude de marché méticuleuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vivre l'expérience offerte par l'entreprise comme un client en temps réel. • Dialogue continu
<ul style="list-style-type: none"> • Expérience mise en scène 	<ul style="list-style-type: none"> • Expériences personnalisées co-construites
<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur la demande pour l'innovation de nouveaux produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnements innovateurs propices à l'expérience pour de nouvelles expériences de co-création

Source Traduit et adapté de Prahalad et Ramaswamy (2004)

2.1.1.3.1 *Système de co-crédation de valeur*

Prahalad et Ramaswamy (2004) ont d'velopp' un mod'le permettant aux organisations de construire un syst'eme de co-crédation de valeur. Le dialogue, l'acc'ès, le rapport risque-b'énéfices et la transparence sont les quatre 'éléments (D.A.R.T) à la base des interactions (des exp'ériences de co-crédation) entre le consommateur et la firme (voir la Figure 5).

Figure 5- 'Éléments de base des interactions pour la co-crédation de valeur



Le dialogue est un 'élément primordial du principe de co-crédation. Les marchés peuvent 'être considérés comme un ensemble de conversations multiples entre les clients et l'entreprise (Levine, Locke, Searls, et Weinberger, 2001). Le dialogue implique une interactivité, un engagement profond et la volonté d'agir des acteurs impliqués. Comme le dialogue doit 'être centré autour des int'érêts des acteurs impliqués, tous se doivent d''être au même pied d'égalité, les règles d'engagement doivent donc 'être clairement définies.

Le dialogue peut devenir difficile si les consommateurs n'ont pas le même accès et n'ont pas droit au même niveau de transparence lors de la divulgation de

l'information. Les entreprises ont longtemps bénéficié de l'asymétrie d'information existante entre eux et les consommateurs; maintenant ces derniers sont connectés et ont accès à autant de renseignements dont ils ont besoin que ce soit par le biais de la communauté web, d'autres consommateurs ou d'entreprises. L'accès et la transparence sont donc deux éléments essentiels à un dialogue significatif.

De plus, l'accès, la transparence et le dialogue peuvent conduire à une évaluation claire du rapport risque-bénéfices par le consommateur lors d'un processus de prise de décision ou d'action. La co-crédation de valeur, via des interactions personnalisées, dépend de la façon dont chaque personne désire interagir avec l'entreprise. L'accent est spécifiquement mis sur la création de valeur lors de l'interaction entre l'entreprise et le consommateur et non sur l'interaction entre le consommateur et le produit.

Plusieurs points d'interaction peuvent donc exister, comme personne ne peut prédire l'expérience qu'aura un consommateur avec l'entreprise et que les interactions peuvent survenir à tout moment, l'une des tâches de l'entreprise est d'innover continuellement pour offrir un environnement optimal aux interactions (Prahalad et Ramaswamy, 2003). Le marché est un forum où le consommateur, les communautés de consommateurs, la firme et ses réseaux dialoguent. La transformation des relations entre les firmes et les consommateurs dans une optique de co-crédation est illustrée dans le tableau suivant.

Tableau 7 - Transformation des relations entre les firmes et les consommateurs

De	À
<ul style="list-style-type: none"> • Un sens unique • De la firme au consommateur • Contrôlé par la firme • Consommateur est la « proie » • Choix - acheter/ne pas acheter • Segmentation et clientèle-cible ; consommateurs doivent « s'ajuster » à l'expérience offerte par l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux sens • Du consommateur à la firme • Consommateur à consommateur • Consommateur peut « chasser » • Consommateur veut/peut imposer ce qu'il préfère • Le consommateur veut/est autorisé à co-construire ses expériences personnalisées dans l'environnement offerte par l'entreprise.

Source: Traduit et Adapté de Prahalad et Ramaswamy (2005)

2.1.1.4 Intégrer le client à la démarche marketing

La transformation de la relation clients-entreprises, comme nous venons tout juste de voir, est une réalité existante qui peut bouleverser le modèle de l'entreprise mais qui apporte nombre d'avantages à l'entreprise et aux clients. Il importe de savoir pourquoi et comment les entreprises peuvent intégrer le client à leur démarche marketing.

2.1.1.4.1 Pourquoi et comment intégrer le client

L'un des points les plus souvent soulevés dans les textes sur le marketing collaboratif est que les consommateurs sont devenus des êtres plus puissants et créatifs (Muniz et Schau, 2007), grâce à Internet, et que cette façon d'être a un effet d'entraînement sur leurs habitudes de consommation et sur leur façon de tirer avantage de l'offre (Berthon et *al.*, 2007). La place grandissante d'internet et plusieurs autres phénomènes suggèrent que les citoyens rejettent certains éléments du marketing traditionnel. Le marketing tente donc de se réinventer en faisant

participer les clients grâce au marketing collaboratif (Capelli et Dantas, 2012). Selon Capelli et Dantas (2012), lorsque le client prend part à la conception de l'offre, celle-ci sera adaptée à ses attentes, tout commentaire négatif concernant la démarche commerciale de l'entreprise s'apparenteraient alors à une autocritique. Le consommateur, lorsqu'il est sollicité, devient partie prenante de l'entreprise et se sent moins agressé par des actions marketing, ce qui évite des comportements de résistance à la publicité (Friestad et Wright, 1994). Ainsi, intégrer un client à son processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing permet de légitimer les ces dernier et de créer de la valeur.

Selon Vargo et Lusch (2004), pour qu'une entreprise crée de la valeur, elle doit intégrer dorénavant le consommateur dans la démarche marketing. Comme mentionné précédemment, la valeur est définie par le consommateur et co-crée avec lui plutôt qu'imbriquée dans le résultat final de la production de l'entreprise. La « valeur » est l'évaluation globale, faite par le consommateur, de l'utilité d'un produit basé sur sa perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Zeithaml, 1998). La valeur pour le client découle d'un ratio entre les bénéfices et les sacrifices perçus liés à sa consommation (Aurier *et al.*, 2004). Autrement dit, si un produit correspond exactement à nos besoins, puisque nous avons participé à sa production, il sera perçu comme ayant une valeur accrue.

Le marketing collaboratif procure directement de la valeur au client et indirectement à l'entreprise. Le défi de l'entreprise n'est plus de créer de la valeur pour le client, mais avec le client (Prahalad et Ramaswamy, 2000) et ainsi assurer la plus grande fidélité de ses clients. Indirectement pour l'entreprise, le marketing collaboratif peut entraîner une réduction des coûts financiers puisqu'une partie des tâches est dorénavant assumée par le client et il peut entraîner une augmentation des bénéfices obtenus : soit par une augmentation de la valeur d'usage du bien acquis par sa personnalisation ou soit par une intensification de l'expérience de

consommation. En effet, la participation des consommateurs aux activités marketing contribue en quelque sorte à externaliser, gratuitement ou presque, certaines tâches (réduction des coûts financiers) normalement acquittées par des employés de l'entreprise.

Par le même fait, le rapport entre le prix payé et le bien reçu augmente, ce qui entraîne un accroissement de la valeur perçue par le consommateur. Un produit, conçu avec la collaboration des clients, a plus de probabilités de satisfaire ces derniers, surtout si la personnalisation vise un but utilitaire. Comme la personnalisation accroît la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas, 2012).

Bien que la révolution numérique mette à la disposition des entreprises les outils techniques nécessaires pour individualiser l'approche client, des conditions de succès doivent être réunies pour optimiser les retombées de la participation du client à la démarche marketing, l'approche de l'intégration du client est donc spécifique. Les clients doivent être au cœur des préoccupations de l'entreprise (Sidibe, 2008). L'intégration des consommateurs à la démarche marketing implique que l'entreprise écoute les clients, intègre leurs demandes, stimule leur participation et qu'elle formule une réponse à la hauteur de leurs attentes. Avant de solliciter la participation du client, puisqu'il existe des risques et que des coûts supplémentaires peuvent être entraînés, il importe de se demander quel est l'objectif principal et dans le cadre de quelle stratégie il sera intégré, par exemple : innovation (recherche de nouvelles idées), personnalisation du marketing mix pour l'obtention d'un avantage concurrentiel, offrir une expérience client différenciée, etc. Ainsi, il s'agit de déterminer jusqu'où le client participera afin d'avoir un cadre d'analyse utile à l'élaboration d'une politique de participation qui assurera à l'entreprise de diminuer les risques et les défis du marketing collaboratif.

2.1.1.4.2 *Les risques, les défis et les conditions de succès du marketing collaboratif*

L'un des défis pour les entreprises qui veulent profiter de l'interaction avec les clients est de garder une certaine flexibilité afin d'établir un dialogue avec des clients de plus en plus avisés et ayant des besoins spécifiques. L'entreprise doit être prête à intégrer la voix du client, mais surtout tolérer les délais supplémentaires qu'entraîne cette nouvelle pratique lors de l'implantation de la démarche marketing, alors que ces mêmes étapes sont souvent accélérées. Par exemple, le recours systématique à des consommateurs pendant un processus d'innovation ajoute des étapes au processus que les gestionnaires cherchent toujours à accélérer (Capelli et Dantas 2012). Les entreprises font aussi face à des risques en entreprenant le marketing collaboratif, ils devront composer avec des clients qui ne seront pas toujours prêts à investir le temps et les efforts nécessaires pour passer à travers certains processus s'ils ne sentent pas que les bénéfices apportés par leur participation sont suffisamment élevés. De plus, il faut que les gestionnaires soient vigilants pour éviter que la participation du client réduise la clientèle cible en entraînant une forme de sur-segmentation ou l'occupation de niches peu rentables (Lovelock et Young, 1979). Par exemple, ce ne sont pas tous les clients qui sont prêts à assembler un meuble IKEA. Au-delà des risques et des défis, Capelli et Dantas (2012) ont identifié des conditions de succès :

- 1) Donner aux clients des signaux les incitant à interagir tout en communiquant les moyens d'entrer en contact avec l'entreprise et les façons dont le client peut participer.
- 2) Distinguer les compétences relationnelles ; l'entreprise doit recruter les employés en contact pour leurs compétences relationnelles et non pour leur habileté à vendre. Remy et Gentric (2009) montrent qu'un distributeur qui met en place une expérience de consommation basée sur le lien humain doit

recruter des employés passionnés par le produit vendu en magasin plutôt que de bons vendeurs.

- 3) Mettre au point un système d'information interactif adapté, qui permet de mémoriser les interactions passées afin d'améliorer son offre future.
- 4) Respecter la voix du client en honorant ses propositions et en l'encourageant afin qu'il continue à s'engager positivement dans l'entreprise (Sabadie, 2010).

2.1.1.4.3 *Intégration du consommateur au mix marketing*

Le mix marketing est au cœur de l'approche classique du marketing (Azzam, 2011), alors que dans la stratégie relationnelle, les activités liées au mix marketing doivent être envisagées comme des soutiens au marketing interactif. Le client peut être intégré au mix marketing à différents moments puisqu'il possède de plus en plus les compétences et le savoir-faire pour orienter les stratégies et les actions de l'entreprise dans le sens qu'ils désirent (Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006). Le *consumer empowerment* exige aux entreprises l'élaboration de mécanismes permettant aux consommateurs de contrôler certaines variables du marketing-mix tel que nous le verrons dans le prochain paragraphe (Wathieu *et al.*, 2002).

2.1.1.4.3.1.1 *Le client coproducteur et l'autoproduction*

Le développement d'internet a permis d'étendre ces considérations à l'univers des produits de masse, où le consommateur et l'entreprise deviennent coproducteurs (Wilkström, 1995). Les consommateurs ne sont pas producteurs dans le vrai sens du terme, aucun revenu n'est généré par le biais d'une vente de produit, mais ils effectuent un travail non négligeable (Cova et Dalli, 2014). Aujourd'hui, les consommateurs s'approprient les produits, les façonnent à leur goût et les rendent uniques (Capelli et Dantas 2012). Selon l'état d'avancement du processus de fabrication, la manière dont ils participent à la production diffère. En ce qui a trait au

domaine des services, bien que la participation du client comme facteur de réussite est reconnue depuis longtemps, la capacité d'amener les clients à acquérir et à appliquer la compétence est nécessaire afin d'assurer une bonne prestation de service. Certains auteurs vont jusqu'à recommander de socialiser le client dans l'organisation au même titre que l'employé (Gourdarzi et Eiglier, 2006).

L'activité d'un individu ayant comme objectif la production de services et de biens pour sa consommation personnelle et celle de son entourage se nomme autoproduction (Pinçon, 1986). L'autoproduction (self-production) est un type spécifique de co-production [...] dans laquelle les consommateurs utilisent des éléments préfabriqués par la marque pour produire quelque chose (Troy et Supphellen, 2012). L'autoproduction se décline en deux catégories qui permettent de différencier deux formes de rôle actif du consommateur et, par le même fait, du rôle tenu par l'entreprise. La première catégorie est l'autoproduction dite dirigée (Dujarier, 2008) qui consiste à l'externalisation de tâches par l'entreprise. Les tâches externalisées sont simplifiées et souvent automatisées, pour qu'elles soient prises en charge par le consommateur (Dujarier, 2008). L'entreprise fournit un support automatisé qui incite le consommateur à produire. On pense aux guichets électroniques d'impression et d'enregistrement de billet d'avion, aux caisses libre-service ou tout simplement aux modes d'emplois permettant de construire son armoire soi-même (Troye et Supphellen, 2012). La deuxième catégorie est l'autoproduction accompagnée qui consiste à apporter une aide technique et sociale à des consommateurs ayant des difficultés afin de leur permettre de le faire eux-mêmes. L'autoproduction accompagnée s'effectue dans le cadre d'une démarche concrète d'accompagnement et de transmission de savoir-faire à travers des ateliers par exemple (Cerezuelle et Roustang, 2010).

Contrairement aux deux catégories précédentes, l'autoproduction émancipée et facilitée par l'entreprise n'ont pas besoin d'une intervention importante

de l'entreprise. L'autoproduction émancipée s'envisage comme un désir du consommateur de s'approprier les valeurs de la marque à partir des compétences spécifiques que le consommateur aura lui-même développées. Cette forme d'autoproduction constitue une forme de reconnaissance des bénéfices de la marque, de fascination qu'elle exerce auprès des fans. L'entreprise pourrait tirer profit de ces auto-productions (Hatch et Schultz, 2010) par des activités de veille visant à les cibler. Par contre, ses bénéfices ne sont pas aussi grands que ceux de l'autoproduction dirigée. Par exemple, Hein (2011) décrit le cas des fans-clubs où des jeunes fabriquent des vêtements aux couleurs de leur groupe de musique favori qui n'en vend pas, ces jeunes iront jusqu'à en vendre à leurs proches. En ce qui a trait à l'autoproduction facilitée, l'entreprise ne fournit pas de support automatisé tel que vu précédemment mais plutôt une plateforme offline (magasin) ou online (site web) où les consommateurs pourront autoproduire leurs expériences. L'interaction avec les autres consommateurs compétents et/ou passionnés (utilisateurs leaders) favorise l'autonomie donc l'autoproduction (Cova et *al.*, 2013).

Tableau 8 – Catégorisation de l'autoproduction et rôle des acteurs concernés

Catégorie d'autoproduction	Dirigée par l'entreprise	Accompagnée par l'entreprise	Facilitée par l'entreprise	Émancipée de l'entreprise
Exemples	Ikea RATP	Self garage Casa Barilla	Bla-Bla Car eBay Warhammer	Fan-club Lego Brickfairs Klikobil
Rôle majeur de l'entreprise (et objectif latent)	Forcer les consommateurs à faire une activité. (Modifier les termes de la transaction pour augmenter la rentabilité)	Guider les consommateurs dans certaines activités. (Bâtir une relation privilégiée avec les consommateurs)	Délimiter un ensemble d'activités à effectuer de manière autonome par les consommateurs. (Valoriser la créativité des consommateurs)	Autoriser un ensemble d'activités effectuées de manière indépendante par les consommateurs. (Circonscrire la créativité des consommateurs)
Rôle majeur du consommateur (et objectif latent)	Effectuer des activités simples et calibrées (Avoir accès à la consommation)	Apprendre à effectuer des activités complexes calibrées ou non. (Développer des compétences dans une logique fonctionnelle)	Effectuer/organiser de manière autonome des activités. (Développer des compétences dans une logique identitaire)	Effectuer/organiser de manière indépendante des activités. (Auto-organiser son activité tout en maintenant la relation avec l'entreprise)
Rôle majeur de la communauté (et objectif latent)	Assister les consommateurs incapables d'effectuer les tâches requises. (Proposer aide et conseil)	Fournir des guides auxiliaires pour accroître l'autonomie des consommateurs. (Développer l'entraide)	Fournir les partenaires/ressources nécessaires à l'activité autonome. (Partager les compétences)	Fournir les partenaires/ressources nécessaires à l'activité indépendante. (Promouvoir l'expertise)

Source: Cova et *al.*, (2013)

2.1.1.4.3.2 Le client spécificateur

Le consommateur spécifie des choix qui seront exécutés par le fournisseur du produit ou du service. L'artisanat représente bien ce rôle, où le « sur mesure » est pratiqué. Aujourd'hui, les souhaits des consommateurs, au niveau individuel, modifient les produits dans les domaines habituellement caractérisés par la production de masse. Dans le cadre de la personnalisation de masse, l'entreprise recommande au consommateur un produit sur la base de ses choix passés (personnalisation implicite) ou des informations qu'il communique sur ses

préférences (personnalisation explicite) (Moon, 2002 ; Fan et Poole, 2006 ; Kaplan et Haelein, 2006). La volonté des consommateurs à participer serait inutile sans leur capacité à être créatifs. Les consommateurs, bien qu'ils soient des gens ordinaires, sont de plus en plus professionnels dans leur approche de création et ce, grâce à tous les outils technologiques qu'ils peuvent utiliser leur permettant de faire des choix de spécifications judicieux et ce, sans qu'ils détiennent toutes les compétences (Carù et *al.*, 2014). Par exemple, l'entreprise de meuble Canadel permet aux consommateurs de spécifier leurs choix de composantes et de couleurs pour chaque pièce de leur futur mobilier de salle à manger grâce à leur logiciel en ligne UDesign, le consommateur devient alors designer et peut se permettre de tester plusieurs combinaisons et ce, sans avoir à se soucier du niveau de difficulté à le fabriquer ou des ressources requises. De plus, il est aussi possible d'intégrer le consommateur au niveau du groupe c'est-à-dire qu'un nombre important de fans d'une marque peuvent participer à la co-création d'un ou de plusieurs nouveaux produits qui est offert par une entreprise et ce grâce, entre autres, à l'utilisation des réseaux sociaux. Les consommateurs peuvent collaborer à presque toutes les étapes du développement du produit telles que déterminer la saveur, la couleur, le nom, le modèle d'emballage etc.). À titre d'exemple, on pourrait analyser le cas de « The Mountain Dew DEWmocracy 2 » alors que 60 000 personnes¹¹ ont reçu, lors d'une tournée dans les plus grandes villes américaines, des échantillons de trois nouvelles saveurs de boisson gazeuse parmi lesquelles ils devaient choisir pour ensuite faire part de leur préférence sur les réseaux sociaux. Cinquante d'entre elles ont été sélectionnées pour collaborer au développement de l'étiquette, déterminer le nom, sélectionner l'agence de publicité qui s'occuperait de la campagne de promotions et du lancement de la nouvelle saveur de boisson, etc.

¹¹ Consulté le 25 octobre 2015, tiré de http://mountaindew.wikia.com/wiki/DEWmocracy_II

2.1.1.4.3.3 *Le client assembleur*

Le consommateur devient un « consommateur assembleur de pièces», il assure une partie de la fabrication du produit tel qu'on le ferait avec un jouet à assembler, il réorganise un ensemble de pièces fournies par l'entreprise. Le rendu final peut être standard ou personnalisé. Dans le premier cas, le client participe à la production en suivant un mode d'emploi fourni par l'entreprise, nous n'avons qu'à penser à IKEA qui offre des meubles à bas prix en déléguant le montage aux acheteurs. Dans le second cas, l'entreprise offre un produit, depuis 1943, sans déterminer l'usage ou le rendu final, alors les consommateurs exécutent le montage des objets personnalisés à l'aide de prêts-à-monter (kits); tel est le principe du collimage (scrapbooking). Le rôle du marketing est de fournir une vision des usages potentiels et de faciliter au consommateur l'accès à son rôle de créateur (fournir des fiches d'aide, travailler sur l'ergonomie des produits, etc.) (Cammarano et Honebein, 2005).

2.1.1.4.3.4 *Le client modificateur*

Le consommateur transforme le produit "fini" de l'entreprise. Les modifications apportées par les consommateurs peuvent être source d'inspiration pour de nouveaux produits. Dans les années 1980, des adolescents déchiraient leurs jeans neufs pour être la mode. Certaines industries, comme celle du vêtement ou de l'automobile, sont davantage axées sur ce mode de coproduction puisqu'ils permettent au client de personnaliser leurs achats (Capelli et Dantas, 2012).

2.1.1.4.3.5 *Le client co-communicateur*

Dans l'optique de co-communication, le consommateur est intégré au processus de création, de signification et de transmission de la promesse publicitaire. Dans la communication marketing, les médias choisis permettent d'entrer en contact avec les consommateurs, ils sont alors dans le rôle de récepteur d'un message. Cependant, l'objectif de la communication ne devrait pas être de livrer un message

au marché, mais d'établir un processus d'échange (Vargo et Lusch, 2004). La rapidité de transmission d'un message peut être rapide et sans coût (Brodie et al., 2013). Le marketing viral (Godin, 2001) est une forme de marketing participatif qui compte sur les internautes pour faire circuler un message à d'autres utilisateurs d'Internet permettant ainsi une croissance exponentielle de la visibilité du message.

2.1.1.4.3.6 *Le client créateur de message*

Certaines entreprises font participer les consommateurs à la conception du message telle Wawanesa qui a lancé, en 2009, une campagne publicitaire où les consommateurs sont invités à choisir la fin de l'histoire parmi trois options proposées. Cette campagne visait à diriger les consommateurs vers un microsite pour voter et ainsi créer une sorte de campagne de marketing viral. Les récepteurs des campagnes de communication, c'est-à-dire les consommateurs, peuvent être co-créatrices du message émis par l'entreprise à travers la personnalisation qu'ils offrent dans les infolettres ou les promotions. À titre d'exemple, la souscription à l'infolettre du magasin français FNAC permet aux consommateurs de choisir les catégories de produits sur lesquelles ils souhaitent être informés. De plus, une augmentation de la perception de la valeur pour un service ou un produit dû aux pratiques de marketing collaboratif, par exemple, se traduira par des interactions positives de clients à clients via le bouche-à-oreille par l'expression de leur satisfaction (Moore et al., 2005; Rosenbaum et Massiah, 2007). Les effets de ce qui s'appelle le bouche à oreille électronique (en anglais : électronique word-of-mouth, e-WOM) au sein des communautés de marque peuvent être significatifs (De Valck et al., 2009). Les recherches de Chatterjee's (2001) prouvent que les consommateurs sont davantage portés à chercher et à accepter les commentaires négatifs écrits sur le Web lorsqu'ils n'ont pas accès à suffisamment d'informations de la part de l'entreprise (Richins and Bloch, 1991). Par exemple, Chevalier and Mayzlin (2006) rapportent que le nombre de personnes qui achètent un livre en ligne sera affecté par le nombre de commentaires écrits à son sujet, les commentaires

négatifs auront un impact plus grand sur la variation des ventes que les commentaires positifs.

2.1.1.4.3.7 Le client co-créateur de sens

Le biais lié à l'encodage du sens dans un message ainsi qu'à son décodage par la cible, est l'un de défis que doit traditionnellement relever le communicant. Pourtant, les études de persuasion publicitaire démontrent la force de certaines méthodes reposant sur une participation active de la cible au décodage d'un message. Nous n'avons qu'à penser aux campagnes « Les Visages » du Club Med qui utilisent des métaphores visuelles, il est possible de reconnaître des visages souriants dans les paysages. Parfois, les consommateurs doivent faire des efforts pour interpréter les métaphores visuelles selon leur niveau d'éducation, alors la co-création de sens peut-être plus ou moins possible. En général, cette participation renforce les associations à la marque. (Capelli et Sabadie, 2007). L'implication du consommateur peut l'amener à donner un sens, une valeur réelle (culturelle, symbolique, fonctionnelle) à un produit ordinaire comme à un meuble (Cova et Dalli, 2014).

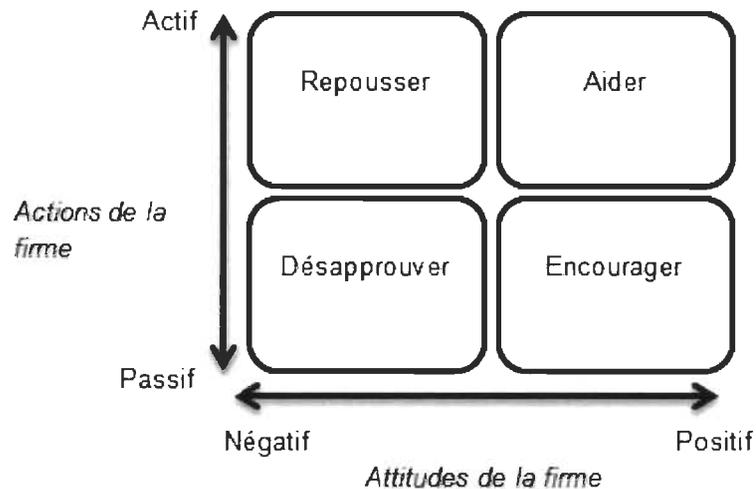
2.1.1.4.3.8 Le client porteur du message

Le consommateur peut aussi être intégré pour véhiculer le message qui est la phase finale du processus de persuasion. À titre d'exemple, des campagnes de communication à la mode de l'aguichage (teasing) incitent le client à découvrir le message par lui-même, c'est l'objectif. Plusieurs techniques du marketing viral tirent leur potentiel de la logique d'appropriation du message par la cible, le consommateur est alors « un support de communication » puisqu'il devient à son tour la source du message. D'ailleurs le Web 2.0 permet au consommateur de devenir un média à part entière, il peut élaborer des messages et ce sans, que l'entreprise ne soit avisée. L'augmentation des sites hébergeurs de vidéos tels que YouTube et Vimeo permettent dorénavant aux utilisateurs d'Internet de diffuser

leurs productions vidéo. Sans que ce soit toujours l'objectif, les vidéos produites par des utilisateurs deviennent des formes de publicités gratuites pour les organisations qui, par contre, ne contrôlent plus le message qui est porté (Berthon, Campbell et Pitt, 2008) Or, cela représente un risque important pour les organisations lorsqu'elles ne peuvent plus contrôler ces messages.

Rapport-Gratuit.com

Figure 6 - Les positions stratégiques à adopter vis-à-vis les messages générés par les consommateurs



Source: Traduit et Adapté de Berthon, Campbell et Pitt (2008)

2.1.1.4.3.9 Le client co-décideur du prix

Généralement, les stratégies de fixation de prix n'intègrent pas le consommateur. L'approche du client co-décideur de prix consiste à ce que le consommateur fixe un prix auquel l'entreprise adapte son offre. Que ce soit un fleuriste qui crée un arrangement floral pour un montant déterminé par le consommateur ou que ce soit, sur Internet, sur des sites de ventes aux enchères tels Ebay, certaines compagnies structurent leur offre autour de cette technique de fixation de prix. Bien que ce soit différent, le chrono marketing (www.groupechronos.org) s'intéresse à la gestion du temps comme variable majeure d'explication du comportement du consommateur mobile ou *real time marketing* ou marketing contextuel (Kenny et Marshall, 2000). La segmentation du consommateur et la sensibilité au temps permettent de fixer le prix (Guilloux, 2000), par exemple le consommateur qui décide d'acheter son billet d'avion 10 jours avant le départ paiera

moins cher que s'il l'achète 5 jours avant ou un consommateur qui séjournera plus longtemps au même hôtel pourrait voir le coût unitaire par nuitée être réduit.

2.1.1.4.3.10 Le client co-distributeur

La distribution de produits peut aussi passer par le consommateur, nous n'avons qu'à penser au concept de vente libre-service.

2.1.1.4.3.11 Le client vendeur

Certaines entreprises utilisent les consommateurs à titre de vendeur, ils ont comme mandat de présenter l'offre de produits à d'autres clients. Nous n'avons qu'à penser aux « conseillères Avon ou Tupperware ». Ces techniques d'affiliations sont de plus en plus populaires grâce à Internet. À titre d'exemple : un apporteur d'affaires – l'affilié – fait la promotion des articles d'un site marchand et redirige les internautes sur ce site en cas d'achat; la contrepartie pour l'apporteur est le renversement par le site du chiffre d'affaires ainsi réalisé (Scheid, Vaillant et de Montaigu, 2012). De plus, les observateurs s'attendent à ce que la Génération C voudra personnaliser de nombreux biens physiques à partir de zéro (*make-it-yourself* ; *MIY*) par le biais du numérique avant qu'ils soient fabriqués et vendus par eux-mêmes (*sell-it-yourself* ; *SIY*) dans un futur rapproché¹².

2.1.1.4.3.12 Le client livreur

Lorsqu'un réseau de distribution est sélectif et que certains consommateurs n'ont pas facilement accès à un produit, les membres d'une communauté de consommation peuvent passer des commandes groupées et déléguer l'achat à l'un des membres. Par exemple, plusieurs amateurs de vins importent par le biais d'un individu une certaine quantité de bouteilles d'importation privée d'Europe puisque la Société des Alcools du Québec ne les distribue pas. Le produit est ensuite acheminé jusqu'à l'acheteur

¹²Consulté le 12 décembre 2014, tiré de www.trendwatching.com

par un particulier. Tableau 9- Intégration du consommateur au mix marketing : les modes de participation

Étape de la démarche marketing	Participation du client	Avantages	Défis
Produits	Client spécificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, différenciation du produit, engagement plus poussé du client	Adaptation de l’outil de production (coûts), augmentation du délai de livraison.
	Client modificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, détermination de nouveaux usages	Absence de maîtrise de l’image des produits de la marque
	Client assembleur	Participation du client, réduction des coûts de production	Résultat final et satisfaction du client relevant de ses compétences.
Prix	Client co-décideur du prix	Personnalisation, adaptation au budget du client	Pas de dépassement de budget; respect de la contrainte énoncée par le client.
Communication	Client créateur du message	Participation, bouche-à-oreille, animation de la communauté de marque, source d’inspiration pour les professionnels	Délais de création, reprise possible par les professionnels.
	Client co-créateur de sens	Mémorisation, complicité	Complexité du message, décodage de la publicité suivant les capacités des consommateurs.
	Client porteur de message	Aguichage (teasing), bouche à oreille, crédibilité de la source	Pas de contrôle sur la perception des clients
Distributeur	Client vendeur	Densité du réseau, coût, flexibilité, crédibilité du vendeur	Aucune maîtrise de l’image, ni de l’affilié
	Client livreur	Augmentation de la couverture, coût	Problème de maîtrise des conditions de transport

Source: Capelli et Dantas (2012)

2.1.2 Le marketing tribal et la communauté de marque

Les consommateurs sont de moins en moins perçus comme des cibles, ils sont plutôt perçus comme des partenaires d'affaires et c'est encore plus vrai lorsque les consommateurs en question sont unis par une passion commune et regroupés en communauté (Cova et Paraque, 2012). Le comportement des consommateurs influencé par une même passion ou une philosophie au point de se regrouper, créant ainsi une sous-culture ou une tribu comme le dit Maffesoli (1996), a été considéré comme un objet d'étude du marketing (Kozinets, 2001, 2002; Thompson et Troester, 2002). La prise en considération d'études récentes sur la relation complexe entre les marques et les consommateurs (Fournier, 1998; Holt, 2004) a mené au développement d'un concept de «communauté de marque» (Algesheimer *et al.*, 2005; McAlexander *et al.*, 2002; Muniz et O'Guinn, 2001) ou « marketing tribal ».

L'approche tribale se perçoit par une forme de segmentation, c'est-à-dire que des regroupements de personnes ayant les mêmes habitudes de consommations sont détectés lors des analyses ethnographiques. Muniz et O'Guinn (2001) ont identifié des caractéristiques distinctives permettant de reconnaître les communautés de marque :

1. La conscience collective, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance à un groupe grâce à une marque commune que tous les membres du groupe fréquentent.
2. La preuve de rituels et de traditions qui entourent la marque
3. Un sentiment d'obligation de la communauté et de ses membres qui est souvent, mais pas toujours, partagé par les membres du groupe (par exemple, en ce qui concerne la réparation de produit ou un service plus pointu).

O'Guinn et Muniz (2004) ont aussi ciblé des problèmes auxquels les communautés de marque font face :

1. La fidélité par opposition à une autre marque (ce qui définit le mieux la tribu de marque, c'est son opposition à une autre marque et à sa tribu).
2. Légitimité (ou non) ; il est parfois difficile de reconnaître un acheteur légitime d'un produit de la marque et un vrai membre de la communauté de marque.
3. Le désir de marginalité ; les communautés ont tendance à vouloir rester petites et marginales et à ne pas être récupérées.
4. La politisation de la marque ; une tribu de marque qui a une orientation politique marquée.
5. La tribu abandonnée ; une marque dont sa commercialisation est abandonnée mais dont la tribu continue de se développer.
6. La propriété de la marque ; la tribu peut affirmer avoir plus de pouvoir sur la marque que l'entreprise elle-même.

C'est l'offre de produits se trouvant sur le marché qui a comme objectifs de renforcer les liens dans les groupes de consommateurs et à favoriser le sentiment d'appartenance tribal (Cova, 1996). Le point de vue tribal de la consommation considère que ces gens aiment se rassembler et qu'ils sont plus efficaces à influencer mutuellement leurs comportements que pourraient le faire les institutions de marketing ou les autres groupes d'autorités culturelles formelles (Cova et Cova, 2002). Les recherches en marketing (Algesheimer et *al.*, 2005; Veloutsou et Moutinho, 2009) ont démontré que l'identification à la marque par le biais de la communauté de marque entraîne la loyauté envers la marque, comme il s'agit d'un des buts ultimes en marketing, la communauté de marque est devenue l'un des sujets les plus intéressants en marketing et plus spécifiquement sur le marketing en ligne

(Vescovi, 2007). Par contre, une étude menée par le groupe de chercheurs CCT (Consumer Culture Theory) nord-américain démontre que les gens sont davantage intéressés par les liens sociaux tissés grâce à l’affiliation à une marque qu’en la marque elle-même (Fournier et Lee, 2009).

Pour construire et maintenir une tribu de marque, les compagnies doivent comprendre les besoins sociaux et individuels de ses membres et faire tout en leur possible pour les supporter et les considérer dans le développement de la marque. Plutôt que de tenter de contrôler les communautés, l’entreprise devrait se laisser guider par celles-ci. Ainsi, la tribu de la marque devrait être au centre du modèle d’affaire de l’entreprise. (Fournier et Lee, 2009, p.106). L’émergence du Web 2.0 est considérée comme l’outil idéal pour interagir avec la tribu selon plusieurs experts du comportement du consommateur (Cova, Cova, 2014).

Tableau 10– Les différences entre le concept de communauté de marque perçu par les entreprises et le groupe de chercheurs du Consumer Culture Theory

Entreprises	CCT
Une communauté de marque est une stratégie marketing	Une communauté de marque est une stratégie d’entreprise.
Une communauté de marque existe pour servir l’entreprise	Une communauté de marque existe pour servir les personnes qui la composent.
Construire la marque et la communauté suit.	Nourrissez la communauté, et la marque sera forte.
Les communautés de marque devraient remercier les fidèles qui défendent la marque.	Les compagnies intelligentes acceptent les conflits qui renforcent la communauté.
Les leaders d’opinions forment des communautés fortes.	Les communautés sont plus fortes quand tous jouent un rôle.
Les réseaux sociaux en ligne sont la clé d’une stratégie de communauté.	Les réseaux sociaux ne sont qu’un outil, pas une stratégie de communauté.
Les meilleures communautés de marques sont gérées et contrôlées.	Les communautés défient les contrôles managériaux.

Source: Traduit et Adapté de Fournier et Lee (2009)

2.1.2.1 Les utilisateurs leaders (en anglais : lead users)

Le développement des communautés a permis de regrouper ce que Von Hippel (1978) a nommé les utilisateurs leaders (Füller *et al.*, 2007 ; Sawhney *et al.*, 2005; Prandelli *et al.*, 2006). Il a défini les utilisateurs leaders comme des usages experts à l'avant-garde d'un domaine ayant intérêt à ce que celui-ci évolue pour répondre à leurs attentes et imaginant des solutions pour améliorer les produits existants. Les innovations qu'ils suggèrent vont de l'amélioration de produits existants à la création complète de nouveaux produits (Béji-Bécheur et Gollety, 2007). L'innovation collaborative peut s'effectuer en sélectionnant des utilisateurs leaders qui partagent les mêmes intérêts, pour échanger leurs expériences et pour travailler ensemble sur des projets innovateurs et créatifs (Füller *et al.*, 2007). Les rencontres peuvent s'effectuer par la mise en place de plateformes virtuelles où l'interaction peut s'effectuer en continu ou lors d'un événement organisé à un moment précis.

2.1.3 Le web 2.0 et les réseaux sociaux

Grâce aux technologies qu'offre le Web 2.0, les consommateurs, qui appartiennent aux communautés de marque, améliorent significativement leur relation avec les compagnies qui dirigent leurs marques favorites (Moroko et Uncles, 2008). C'est par le biais des réseaux sociaux que les consommateurs participent au phénomène de co-création et aident les organisations à augmenter leur capacité d'innovation (Burghin, Hung Byers, et Chui, 2011). Bien que plusieurs questions restent ouvertes dans ce domaine en ce qui a trait à leur intégration entre autres, le Web 2.0 et les réseaux sociaux méritent une plus grande attention (Barczak, 2012). Les réseaux sociaux se définissent comme un ensemble d'applications sur Internet qui misent sur l'idéologie et les fondements technologiques du Web 2.0 permettant la création/l'échange de contenu généré par ses utilisateurs (Kaplan et Haenlein, 2010). Le Web 2.0 apporte donc une nouvelle forme de travail, ce que Terranova (2000) appelle le « travail libre », c'est-à-dire que les consommateurs travaillent

librement et volontairement, sans être salarié, pour le bien d'un producteur. La distance entre l'entreprise et les utilisateurs est ainsi réduite (Piller, Vossen, et le IHL, 2012). Le savoir-faire des consommateurs est partagée via des plateformes comptant des centaines de millions d'utilisateurs telles que Facebook, Twitter, LinkedIn etc. Ces plateformes sociales créent un écosystème virtuel où les consommateurs peuvent communiquer et collaborer avec les entreprises et la communauté, via des forums de discussion, des blogues ou autres applications virtuelles (Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012).

2.2 LE CADRE CONCEPTUEL

Dans cette section, un agencement des théories et des idées présentées lors de la recension critique de la documentation sera effectué. C'est ici que l'orientation de la recherche sera déterminée. Les variables de la recherche seront définies et l'objectif de recherche sera spécifié, après quoi le modèle de recherche sera alors posé.

2.2.1 Le cadre conceptuel général

Lorsque l'emphase était mise sur l'efficacité à produire pour stocker davantage, sur la standardisation des produits ou sur la distribution (Bonsu, Darmody et Zwick, 2008) le rôle du consommateur était négligeable. Aujourd'hui, c'est tout le contraire, les chercheurs admettent que l'économie est ce qu'ils appellent « service - dominant » ; dirigée par le marché (Day 1999) et très centrée sur le consommateur (Sheth, Sisodia, et Sharma 2000) qui est devenu plus puissant et créatif (Muniz and Schau, 2007), notamment grâce à l'Internet et aux réseaux sociaux. De plus en plus d'entreprises misent sur la collaboration et l'apprentissage en lien avec le consommateur pour mieux s'adapter à ses besoins individuels et changeants (en anglais : "sense-and-respond strategy") (Haeckel, 1999). Ainsi, lorsqu'une entreprise intègre le consommateur à sa démarche marketing, elle est plus susceptible de créer de la valeur (Vargo et Lusch, 2004).

En effet, intégrer des pratiques liées au marketing collaboratif signifie une réduction des coûts financiers puisqu'une partie est dorénavant assumée par le client et une augmentation des bénéfices obtenus. Prahalad, Ramaswamy (2004) et d'autres auteurs (voir Tapscott et Williams, 2006) soulignent que les consommateurs ont des connaissances et des compétences que les entreprises ne peuvent égaler ou même comprendre. Le marketing collaboratif permet d'influencer la satisfaction du client. Jaworski et Kohli (2006, p.117) estiment que parce que l'offre est co-développée, il

Il y a une plus grande probabilité de répondre plus précisément aux besoins des consommateurs. Les consommateurs peuvent participer à l'égard des produits et des services, à la production, à la communication, à la fixation des prix et à la distribution (Capelli et Dantas, 2012). Ils peuvent être intégrés au mix marketing à différents moments puisqu'ils possèdent de plus en plus les compétences et le savoir-faire pour orienter les stratégies et les actions de l'entreprise dans le sens qu'ils désirent (Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006).

Toutefois, bien qu'intégrer un client à son processus stratégique ou tactique permette de légitimer les actions de marketing et permet de créer de la valeur (Berthon *et al.*, 2007) les entreprises font aussi face à des risques et peuvent augmenter leurs coûts. Certes, elles souhaitent donner un rôle aux individus dans une prise de décision et leur céder une forme de pouvoir, mais pour y arriver, les entreprises doivent élaborer les mécanismes et mobiliser les ressources permettant aux consommateurs de contrôler certaines variables du marketing mix (Wathieu *et al.*, 2002) afin de minimiser les risques et maximiser les chances de succès. La réflexion va alors porter sur le *comment* afin de pouvoir mieux comprendre de quelles façons une entreprise manufacturière de meubles québécoise intègre le concept du marketing collaboratif aux « 4 P » et qu'elle peut le gérer de façon optimale.

Notre objectif est de comprendre, d'une part, comment des propriétaires-dirigeants de PME manufacturières de meubles québécoises intègrent le marketing collaboratif et, d'autre part, ce qu'ils en retirent.

2.2.2 Du cadre conceptuel global au cadre spécifique

La présente étude s'articulera autour des dimensions suivantes :

- Les raisons ayant mené les PME à opter pour le marketing collaboratif

- Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur
- La création de valeur ajoutée associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Par ailleurs, pour mener cette étude nous allons nous placer du côté de la PME. Pour les manufacturiers de meubles québécois, le modèle d'affaires le plus répandu est la fabrication destinée à la traditionnelle vente au détail. Ainsi, la relation entre le fabricant et le détaillant « business-to-business » devient primordiale. Dans le contexte qui nous intéresse, la définition que prendrait le terme « consommateur » serait celle de « détaillant ». Cette relation s'inscrit dans le cadre d'objectifs orientés principalement sur la distribution « to market » et non sur la commercialisation « market to », ce qui nous apparaît être moins d'actualité. À cet effet, le profil du meuble publié par le MDEIE, en 2007, faisait état du besoin de rapprochement entre les fabricants et les détaillants. Aujourd'hui, le ministère constate plutôt que les fabricants doivent pousser plus loin la réflexion et envisager différentes avenues pour se rapprocher aussi des consommateurs finaux afin d'élaborer une offre de produits adaptée à leurs besoins ! Il apparaît donc plus évident que la recherche effectuée sous l'angle « business-to-consumer » contribuerait davantage au champ de connaissances du marketing collaboratif et à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires dans cette industrie. Nous chercherons donc à mieux comprendre : les raisons qui ont mené les fabricants à adopter le concept de marketing collaboratif, le processus stratégique menant les consommateurs à influencer, à différents degrés, les variables clés du marketing et finalement, à comprendre les méthodes d'évaluation de la création de valeur issue de ce rapprochement entre la PME et le « end-user ». Cela permettra d'étudier en profondeur comment les manufacturiers de meubles québécois intègrent le marketing collaboratif. Cette démarche nous aidera aussi à comprendre les motivations des PME pour le marketing collaboratif et ce qu'ils en retirent.

Ainsi, pour concrétiser cette étude, il a été jugé perspicace de représenter la PME par son propriétaire dirigeant. Le rôle central qu'il a, son pouvoir de décision et sa vision de la PME justifient ce choix. Les variables étudiées seront conceptualisées en fonction du regard que leur portent les dirigeants. Cela conduit à la prochaine partie : le cadre conceptuel spécifique. Les variables de recherches énumérées plus haut seront alors reformulées et définies. Par la suite, nous pourrons spécifier la problématique de recherche.

2.3 LE CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE

2.3.1 La présentation des variables de recherche

Suite à la revue de la littérature, il est clairement apparu que certains facteurs (ex : motivationnels, liés à l'environnement interne et/ou externe) pouvaient avoir une influence sur la mise en place de nouvelles pratiques d'affaires au sein des PME manufacturières de meubles. Cependant, le but est de déterminer, parmi ces facteurs, quels sont ceux à l'origine de l'adoption du concept de marketing collaboratif au sein des entreprises de cette industrie.

Le champ d'application du marketing est vaste. Compte tenu de cette réalité, nous élaborons principalement la recherche autour des variables du marketing-mix. Dans le contexte du marketing collaboratif, nous désirons connaître le point de vue du dirigeant au sujet des mécanismes que son entreprise a mis en place pour susciter la participation du consommateur à un ou plusieurs niveaux du mix-marketing. En isolant les variables, nous pourrons comprendre plus spécifiquement comment le propriétaire-dirigeant oriente ses stratégies et ses actions marketing, en fonction des pouvoirs qu'il désire concéder au consommateur pour chacune de ces variables. Nous connaissons à quels moments le propriétaire-dirigeant laisse le consommateur

intervenir et quelles variables du mix-marketing (prix, produit, promotion, distribution) ne sont/seront plus contrôlées en partie ou en totalité par l'entreprise.

Bien que les meilleures pratiques de gestion recommandent de mettre en place des processus de contrôle et d'évaluation des résultats, il est impossible d'admettre que tous les propriétaires-dirigeants le font de manière formelle. Quoiqu'il en soit, nous désirons connaître leur méthode d'évaluation, qu'elle soit informelle ou formelle. Au-delà, de la méthode, nous voulons que le propriétaire-dirigeant qualifie le succès de son organisation en matière de marketing collaboratif et ce, en tenant compte toujours des ressources qu'il y consacre.

Dans la section suivante, les différentes variables vont être définies une par une. Ensuite, le modèle de recherche sera élaboré.

2.3.1.1 Les raisons ayant mené les PME à opter pour le marketing collaboratif

L'analyse FFOM est un instrument largement utilisé qui repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise servant de bases au développement du plan marketing (Ferrell, Hartline, et Luck, 1998). Alors que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur les problèmes et l'expérience passée interne, celle des opportunités et des menaces est axée sur l'extérieur et l'avenir.

Théoriquement, l'adoption du marketing collaboratif est la résultante d'une analyse qui a été menée à terme dans le cadre de l'élaboration d'un plan marketing. Partant de ce principe, nous déduisons que des forces, faiblesses, opportunités et menaces ont été repérées, à un moment donné, par le propriétaire-dirigeant et qu'elles peuvent s'être avérées les raisons principales menant à la naissance du marketing collaboratif dans l'entreprise, c'est ce que nous validerons.

Michel et Petitpierre (2010) suggèrent sept dimensions à analyser pouvant déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise :

1. Clients (niveau de relation, % de C.A, caractéristiques, etc.)
2. Produits et services (brevets, recherche et développement, cycle de vie, etc.)
3. Distribution (différents canaux de distribution, lieux de ventes, etc.)
4. Communication (moyens de communication, budget, canaux, etc.)
5. Prix et coûts (structure de prix, marges, positionnement, etc.)
6. Direction (RH, compétences, processus de décision, structure, etc.)
7. Finances et infrastructures (moyens financiers, marges de manœuvre, limites, etc.)

Bien que ces dimensions ne soient pas directement rattachées au concept du marketing collaboratif, elles permettent de mieux situer le contexte dans lequel il a pu prendre forme et ajouter à la compréhension générale du cas de chacune des entreprises rencontrées. Pour une meilleure compréhension, nous présentons, à la page 85, le lien entre les objectifs de recherche et les variables étudiées.

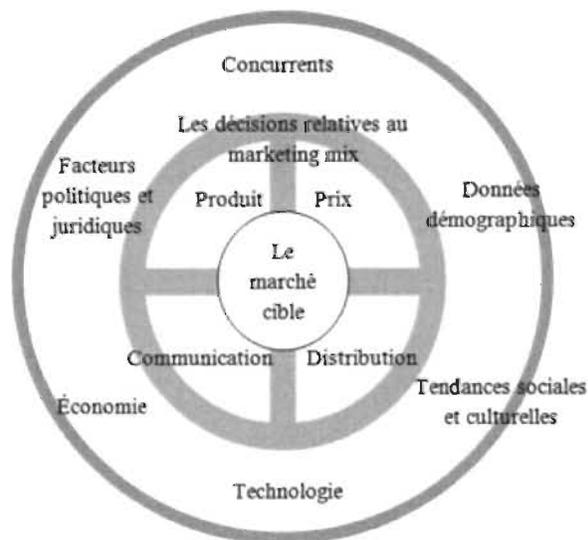
Étudier l'environnement externe permet l'identification des opportunités et des menaces, une revue de la littérature révèle que différentes approches et techniques sont utilisées pour l'analyse du macro-environnement (Lynch, 2009). L'une des approches les plus populaires, que nous retenons pour la présente recherche, est l'analyse PESTEL (Dare, 2006) et ces sous-catégories (Dinçer, 2004; Ülgen & Mirze, 2007; Lynch, 2009) :

1. Politique (stabilité, relations et alliance entre les pays, privatisation etc.)
2. Économique (politique monétaire, investissements, coût de l'énergie, taux de chômage, politique fiscale, etc.)

3. Socio-Culturel (niveau d'éducation, style de vie, démographie, citoyenneté, etc.)
4. Technologique (support du gouvernement pour la recherche et le développement, adaptation aux technologies, etc.)
5. Environnement (infrastructures pour le transport, sécurité et santé publique, urbanisme, etc.)
6. Légale (lois, système judiciaire, loi sur la protection des consommateurs, conformités douanières, etc.)

Ainsi, les activités de marketing dont celles se rattachant au marketing collaboratif s'articulent autour des variables énumérées ci-haut, sans oublier le rôle central qu'occupe le consommateur.

Figure 7-L'environnement marketing



Source : Gauvin, et *al.*, (2015)

2.3.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

2.3.2.1 Prix

Le prix est une variable fondamentale présente dans toute transaction commerciale. Même si un produit est disponible sur le marché, ce n'est que lorsque le vendeur et l'acheteur se seront entendus sur le prix que l'échange pourra avoir lieu. Habituellement, le vendeur propose un prix et l'acheteur est libre d'acheter ou non, bien évidemment le prix peut aussi faire l'objet de négociations entre les deux parties, mais ce n'est vrai que dans très peu de cas (Vandercammen, 2006). Généralement, les techniques de fixation de prix intègrent peu le consommateur. Seules les études concernant le prix psychologique ou l'élasticité de la demande au prix proposent une approche approximative des volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012) alors que les approches les plus communes sont : la fixation des prix à partir des coûts, à partir de la demande et à partir de la concurrence (McDonald, 2004).

Dans le contexte du marketing collaboratif, nous analysons la variable « prix » lorsqu'elle implique le consommateur c'est-à-dire que lorsqu'il est co-décideur du prix. De nouvelles approches, comme celles présentées à la section 2.1.1.4.3.9., suggèrent des méthodes où les consommateurs fixent le prix alors que les entreprises adaptent leur offre.

2.3.2.2 Produit / Service

Dans une optique marketing, on admet que le produit ou le service doit être envisagé en fonction du marché, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être constitué uniquement par des caractéristiques d'ordre physique, mais aussi par des caractéristiques d'ordre psychologique, liées au consommateur (Vandercammen, 2006). L'entreprise tente de mettre en valeur les avantages associés au produit dans le but de lui donner une place déterminée auprès d'un marché cible (Mayrhofer, 2006) c'est-à-dire de le positionner. Le positionnement permet au produit d'occuper

une place déterminée dans l'esprit du consommateur et de se différencier de la concurrence. Comme la « SDL » rappelle que l'accent n'est plus mis sur l'efficacité à produire pour stocker davantage, sur la standardisation des produits ou sur la distribution (Bonsu, Darmody et Zwick, 2008) mais qu'il est plutôt mis sur la collaboration et l'apprentissage en lien avec le consommateur pour mieux s'adapter à ses besoins individuels et changeants (en anglais : "sense-and-respond strategy") (Haeckel, 1999), de nouvelles approches liées à cette variable du marketing mix ont fait leur apparition afin de co-crée de la valeur.

L'implication du consommateur et/ou d'autres partenaires peut permettre l'élaboration d'une offre différenciée, grâce à l'inventivité partagée, à la co-conception ou de la production commune de produits liés par exemple.

L'Internet a permis d'étendre ces considérations à l'univers des produits de masse, où le consommateur et l'entreprise deviennent coproducteurs (Wilkström, 1995). Selon l'état d'avancement du processus de fabrication et le niveau de collaboration de l'entreprise, les consommateurs peuvent participer de différentes façons à la production du produit ou du service, entre autres grâce à l'autoproduction telle que présentée à la section 2.1.1.4.3.1.

À une autre échelle, des consommateurs dits spécificateurs souhaitent modifier des produits dans des domaines habituellement caractérisés par la production de masse. Certains fournisseurs permettent aux consommateurs de spécifier des choix qui seront exécutés « sur-mesure » pour les satisfaire. On parle de plus en plus, de la personnalisation de masse comme présentée à la section 2.1.1.4.3.2.

Certaines entreprises telles qu'IKEA, misent sur les compétences du «consommateur assembleur de pièces», ce dernier assure une partie de la

fabrication du produit telle qu'on le ferait avec un jouet à assembler, il réorganise un ensemble de pièces fournies par l'entreprise. Le rendu final peut être standard ou personnalisé. Des entreprises misent sur le consommateur assembleur dans d'autres circonstances que vous observez à la section 2.1.1.4.3.3.

Finalement, le consommateur peut aussi transformer le produit «fini» de l'entreprise, il devient alors le « consommateur modificateur ». Les modifications apportées par les consommateurs peuvent être source d'inspiration pour de nouveaux produits. Certaines industries sont davantage axées sur ce mode de coproduction puisqu'ils permettent au client de personnaliser leurs achats (Capelli et Dantas 2012).

2.3.2.3 Communication / Promotion

L'effort de communication et de promotion peut s'effectuer en partenariat, le consommateur peut être intégré au processus de création, de signification et de transmission de la promesse publicitaire. L'objectif de la communication ne devrait pas être uniquement de livrer un message au marché, mais d'établir un processus d'échange (Vargo et Lusch, 2004). Le marketing viral (Godin, 2001) est une forme de marketing participatif qui compte sur les internautes pour faire circuler un message à d'autres utilisateurs d'Internet permettant ainsi une croissance exponentielle de la visibilité du message. Ainsi, les consommateurs sont co-communicateurs ou porteurs du message lorsqu'ils sont intégrés à la stratégie de communication pour véhiculer le message qui est la phase finale du processus de persuasion. Certaines entreprises font participer les consommateurs à la conception du message. Comparativement aux pratiques courantes, les consommateurs ne sont plus uniquement les récepteurs des campagnes de communication, ils sont co-créateurs du message émis par l'entreprise.

Le biais lié à l'encodage du sens dans un message ainsi qu'à son décodage par la cible est l'un des défis que doit traditionnellement relever le communicant. L'implication du consommateur peut l'amener à donner un sens, une valeur réelle (culturelle, symbolique, fonctionnelle) à un produit ordinaire comme à un meuble (Cova et Dalli, 2014), il est alors co-créateur de sens.

2.3.2.4 Distribution

La distribution des produits peut passer par le consommateur, nous n'avons qu'à penser au concept de vente libre-service. Le client est co-distributeur. D'autres fois, le consommateur peut avoir le rôle de vendeur. Il a comme mandat de présenter l'offre de produits à d'autres clients telles les « conseillères Avon ou Tupperware ». Les observateurs s'attendent à ce que la Génération C voudra personnaliser de nombreux biens physiques à partir de zéro (*make-it-yourself ; MIY*) par le biais du numérique avant qu'ils soient fabriqués et vendus par eux-mêmes (*sell-it-yourself ; SIY*) dans un futur rapproché (www.trendwatching.com).

Sans oublier, le client peut jouer le rôle du livreur. Lorsqu'un réseau de distribution est sélectif et que certains consommateurs n'ont pas facilement accès à un produit, les membres d'une communauté de consommation peuvent passer des commandes groupées et déléguer l'achat à l'un des membres. Le produit est ensuite acheminé jusqu'à l'acheteur par un particulier.

En résumé, les définitions des variables du mix marketing sont sensiblement les mêmes que celles qui sont au cœur de l'approche classique du marketing (Azzam, 2011). Cependant, puisque le consommateur a le statut de « collaborateur » et qu'il se voit déléguer un certain pouvoir sur les variables du mix marketing (produit, prix, communication, distribution), on doit pouvoir constater, dans la définition de ces variables, son rôle, ses compétences et son savoir-faire.

2.3.3 Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Bien que le concept de la performance en marketing a été un sujet suffisamment couvert dans la littérature et par les entreprises, la relation entre la stratégie marketing et les systèmes de mesure de sa performance restent floue (Lamberti et Noci, 2010).

Pour nous aider à mieux comprendre les résultats qui sont associés au marketing collaboratif, nous avons retenu les variables issues des travaux de Morgan *et al.*, (2011) sur le marketing et la performance d'entreprise. Grâce à un croisement de certaines théories sur la gestion stratégique du management et de la gestion stratégique du marketing, Morgan *et al.*, (2001) ont constaté que les chercheurs et que, fondamentalement, les gestionnaires sont intéressés à la performance des produits sur leur marché respectif et à la performance financière.

D'abord, l'évaluation de la performance des produits inclut l'étude du comportement d'achat des clients et des clients potentiels sur le marché cible jusqu'à l'analyse du positionnement stratégique (Morgan *et al.*, 2012). À titre d'exemple, en détenant un avantage concurrentiel qui se distingue des alternatives se trouvant sur le marché, la valeur associée à l'offre d'une entreprise sera perçue plus positivement par les clients, ainsi puisqu'une perception positive et améliorée modifie favorablement le comportement d'achat des clients, l'entreprise devrait augmenter ses revenus. Ainsi, on peut mesurer la performance des produits sur leur marché respectif grâce à des indicateurs tels que : la variation du volume de ventes, le niveau de satisfaction de la clientèle et sa fidélité, leur sensibilité au prix, la croissance des parts de marché de l'entreprise, etc.

Bien qu'il ne faille pas présumer qu'une performance financière supérieure est le but ultime de toute activité de gestion ou d'investissement, elle est clairement un aspect central de la performance des entreprises. D'une perspective financière, le

succès des organisations se définit et se mesure typiquement par des indicateurs comptables associés aux profits et à la trésorerie ainsi que par des indicateurs liés au marché financier intéressant les investisseurs tels que la valeur de l'entreprise, le niveau d'endettement, la valeur des actions, etc. (Srivastava et *al.*, 1999). En termes comptables, l'analyse des flux de trésorerie est différente de l'analyse des profits puisque les profits dépendent de la politique de l'entreprise à l'égard de la comptabilisation des revenus et de la répartition des coûts, tandis que l'analyse de l'état des flux de trésorerie (anciennement l'état de l'évolution de la situation financière) permet de compléter le diagnostic de la performance et de contourner la plupart des difficultés associées à une analyse qui se limite à l'examen de l'état des résultats et du bilan (St-Cyr et Pinsonneault, 2000). Elle représente un complément essentiel à tout diagnostic de la situation financière d'une entreprise et précise le jugement porté sur la rentabilité, l'efficacité et la solvabilité.

En somme, les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME seront évalués du point de vue de la performance des produits c'est-à-dire selon le niveau des ventes, la satisfaction de la clientèle, la fidélité, la sensibilité au prix et la croissance des parts de marché ainsi que du point de vue de la performance financière, à savoir le niveau d'endettement de l'entreprise, les coûts, les marges, le profit, le retour sur l'investissement, la valeur des actions et la valeur de l'entreprise.

2.3.3 La problématique spécifique de la recherche

Les nombreux auteurs cités ont évoqué que l'économie est dirigée dorénavant par le marché « Service-Dominant » (Day, 1999) et très centrée sur le consommateur (Sheth, Sisodia, et Sharma 2000). Il est noté que le client s'éloigne d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise (Cova et Ezan, 2008). Plusieurs PME, notamment celles qui évoluent dans des industries plus conservatrices telles que la

fabrication de meubles, se doivent de réviser leurs stratégies afin que celles-ci s'allient au concept du marketing collaboratif.

En 2014, le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec a recommandé aux entreprises manufacturières de meubles québécoises, dont la vulnérabilité face aux changements de l'environnement externe a été mise en exergue, de tenir compte de la montée du *consomm'acteur* c'est-à-dire de s'adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu *et al.*, 2002). Il a été démontré qu'intégrer un client à son processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing permet de légitimer les actions de marketing et permet de créer de la valeur (Capelli et Dantas, 2012). Plusieurs autres facteurs peuvent motiver les PME manufacturières de meubles, au Québec, à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing. Toutefois, quels sont-ils ? L'approche de l'intégration du client est spécifique (Sidibe, 2008). L'identification des facteurs et des raisons menant à l'intégration des clients à la démarche marketing est une étape déterminante de la réflexion stratégique puisqu'elles permettent de remettre en question l'objectif principal et de déterminer jusqu'où le client participera.

Le client peut participer à toutes les étapes de la chaîne de valeur de Porter, voir Figure 1. Cependant, plusieurs auteurs tendent à associer la mise en place du marketing collaboratif dans les entreprises au mix d'ingrédients popularisé dans les enseignements de Neil. H. Borden, c'est-à-dire aux 4 « P » (Chandrasekar, 2010), à l'égard des produits et des services, à la production, à la communication, à la fixation des prix et à la distribution (Capelli et Dantas, 2012). Bien que la révolution numérique mette à la disposition des entreprises les outils techniques nécessaires pour individualiser l'approche client, des conditions de succès doivent être réunies pour optimiser les retombées de la participation du client à la démarche marketing. Dans le contexte qui nous intéresse, comment les entreprises manufacturières de

meubles au Québec intègrent-elles le consommateur ? L'intégration des consommateurs à la démarche marketing implique que l'entreprise écoute les clients, intègre leurs demandes, stimule leur participation et qu'elle formule une réponse à la hauteur de leurs attentes. Des mécanismes doivent être développés et des ressources doivent être mobilisées pour favoriser leur intégration. Quels sont-ils ? Comment l'entreprise intègre-t-elle la voix du client lors de la prise de décision ? Les entreprises font aussi face à des risques en entreprenant le marketing collaboratif, en sont-elles conscientes ? Comment l'entreprise s'assure de diminuer les risques et les défis associés au marketing collaboratif ? En élaborant une politique de participation ?

Le consommateur, lorsqu'il est sollicité, devient partie prenante de l'entreprise. La collaboration entre le consommateur et l'entreprise peut s'avérer être un échec ou un succès sur plusieurs aspects. Comment le dirigeant d'une entreprise manufacturière de meubles québécoise évalue-t-il le niveau de succès de ce partenariat ? Comment évalue-t-il les impacts de la participation du consommateur sur son entreprise ? Quels sont-ils ? Pourrions-nous dire que leur entreprise répond plus précisément aux besoins des consommateurs (Jaworski et Kohli, 2006, p.117) ? Qu'elle augmente ses ventes et/ou ses bénéfices ? Qu'elle obtienne un avantage concurrentiel ? Qu'elle offre une expérience client différenciée ? Que les consommateurs se sentent moins agressés par les actions marketing de l'entreprise ? Qu'ils sont moins résistants à la publicité (Friestad et Wright, 1994) ? En somme, comment le propriétaire dirigeant contrôle-t-il les efforts de marketing collaboratif de son entreprise et comment détermine-t-il les indicateurs de succès ?

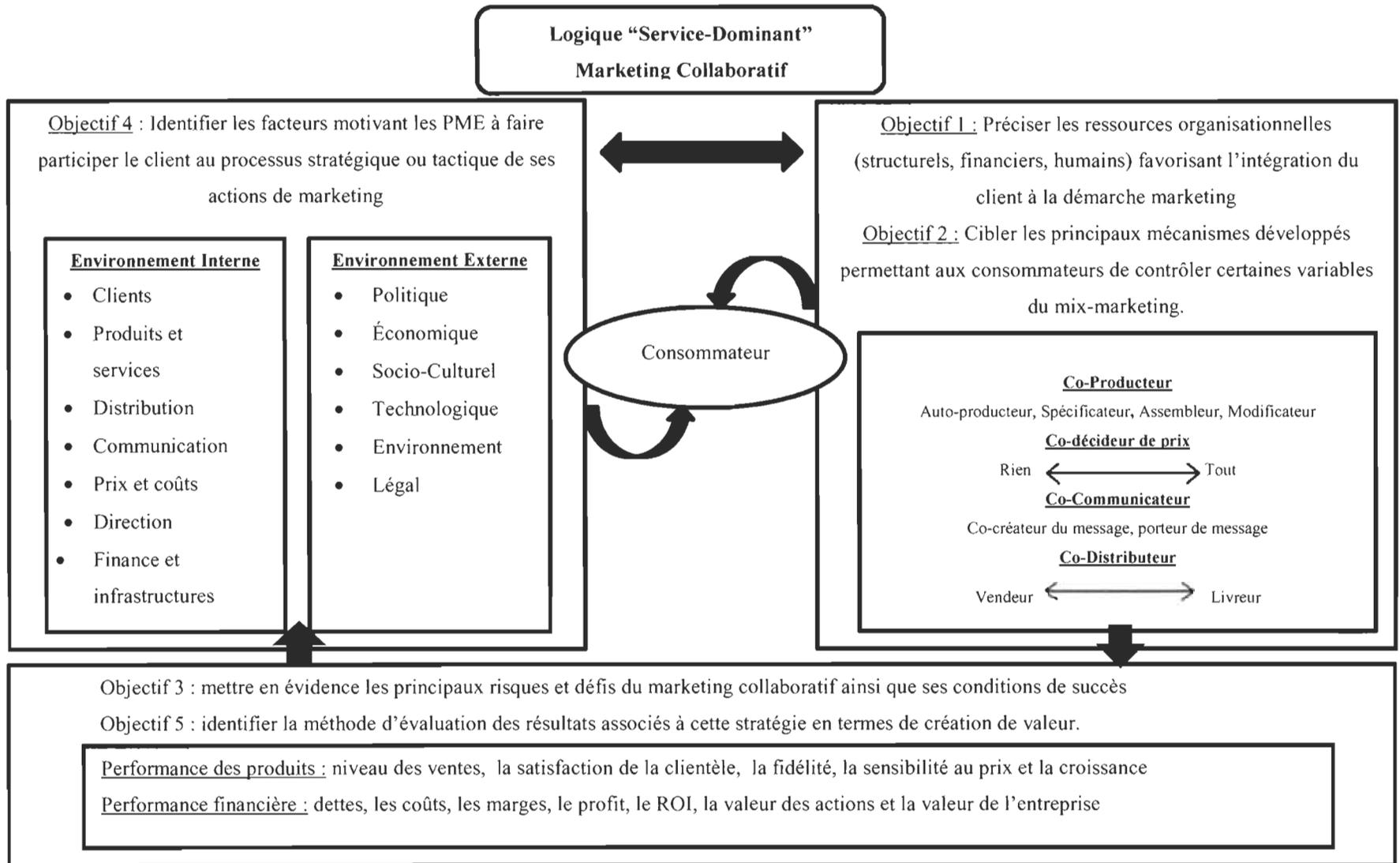
2.3.4 Le modèle de recherche

Le cadre conceptuel démontre qu'outre le désir d'actualiser ses pratiques marketing afin d'adopter les principes du marketing contemporain (aussi connue sous le nom de la « logique Service-Dominant ») où le marketing est perçu comme un facilitateur des processus d'échange volontaire par le biais de la collaboration et par le développement de relations entre les acteurs qui créent de la valeur, d'autres préoccupations auraient également pu influencer le propriétaire dirigeant de la PME manufacturière de meubles au Québec à s'intéresser au concept du marketing collaboratif.

Il a été vu que le marketing collaboratif se manifeste à travers la mise en place d'un marketing mix adapté à la nouvelle logique du marketing. Autrement dit, un marketing mix dont une ou plusieurs des variables du mix intègrent des principes de marketing collaboratif c'est-à-dire qui s'effectue en partenariat avec le consommateur. Le modèle permet de mieux comprendre le processus de réflexion ayant mené à l'adaptation de la ou des dites variables et l'importance du rôle du consommateur envers celle(s)-ci.

Le modèle ci-dessous, créé par l'étudiant, résume alors ce que nous retenons de la littérature et que nous vérifierons auprès des PME québécoises manufacturières de meubles. Il permet de mettre en exergue les mécanismes et les ressources mises en place, les défis et les risques associés à la démarche d'adoption du concept de marketing collaboratif en contexte de PME. De plus, le modèle suggère également que les variables du mix marketing ont un impact sur l'entreprise et qu'il est possible pour les propriétaires dirigeants d'évaluer les résultats liés à l'adaptation des variables du mix marketing. Toutefois, nous désirons plutôt comprendre comment ils évaluent le succès ou l'échec de l'intégration du marketing collaboratif à différents niveaux dans leur organisation.

Figure 8 – Modèle de l’application du marketing collaboratif dans la PME québécoise manufacturière de meubles¹³



¹³ Modèle développé par l’étudiant

L'analyse de l'environnement interne et externe permettra de déterminer les facteurs qui mènent l'entreprise à intégrer le concept du marketing collaboratif, les réponses permettront d'atteindre l'objectif 4: identifier les facteurs motivant les PME à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing

En posant un regard sur le mix-marketing de l'entreprise, plus spécifiquement sur les « 4 P » nous tentons de mieux répondre aux objectifs 1 et 2 : préciser les ressources organisationnelles (structurels, financiers, humains) favorisant l'intégration du client à la démarche marketing et cibler les principaux mécanismes développés permettant aux consommateurs de contrôler certaines variables du mix-marketing.

Finalement, nous désirons comprendre les dirigeants évaluent le succès ou l'échec de l'intégration du marketing collaboratif à différents niveaux dans leur organisation afin de répondre aux objectifs 3 et 5 : mettre en évidence les principaux risques et défis du marketing collaboratif ainsi que ses conditions de succès et identifier la méthode d'évaluation des résultats associés à cette stratégie en termes de création de valeur.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

La rigueur et la véracité sont deux qualités inhérentes à la recherche. La validité d'une étude repose sur des données minutieusement recueillies ainsi que sur une analyse approfondie et juste des résultats. La méthodologie, employée afin de collecter et d'analyser les informations, prendra tout son sens à l'intérieur de cette section.

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS

Le but premier de cette recherche est de comprendre, d'une part, comment et pourquoi des PME manufacturières de meubles québécoises font l'utilisation du marketing collaboratif et, d'autre part, ce qu'elles en retirent. La revue de littérature a permis de démontrer qu'il existait plusieurs ouvrages ayant couvert le marketing collaboratif mais peu dans le contexte de l'industrie du meubles au Québec, la présente étude s'est articulée sous une logique descriptive, afin de mieux comprendre l'application du concept à ce contexte.

Comme la situation qui nous intéresse implique la perspective des manufacturiers québécois du secteur du meuble, l'étude de cas intrinsèque, de nature qualitative, s'est avéré l'outil le plus pertinent pour permettre une meilleure compréhension de l'utilisation du marketing collaboratif au sein d'entreprises ayant déjà introduit ce concept dans leurs stratégies (4 P) puisqu'elle permet une exploration détaillée et complète (Stake, 2005 ; Yin, 2009). Pour reprendre les termes de Roy (2003 : 166) :

« l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus,

sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ».

Cette méthode est considérée comme intensive puisqu'elle se limite à un nombre de sujets restreints, tout en recueillant une grande somme d'informations et d'observations sur chacun d'eux et leur contexte (Roy 2003 : 165). L'étude de cas offre notamment au chercheur l'avantage de découvrir et de mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer. De par son caractère inductif, l'étude de cas « devient très efficace pour analyser des réalités négligées par la science et que les théories existantes expliquent mal ou seulement en partie » (Roy 2003 : 168).

Ainsi, il s'agit d'une étude exploratoire étant donné qu'elle vise à se familiariser avec le marketing collaboratif dans le contexte de l'industrie du meuble au Québec, un sujet peu documenté et que l'on désire décrire en profondeur.

3.2 L'ÉCHANTILLONNAGE

En recherche qualitative, le recrutement des participants s'effectue sur la base de l'échantillonnage délibéré ou intentionnel de manière à cibler les personnes les plus susceptibles de fournir des données riches en informations par rapport au sujet de recherche (Patton, 2002). Dans la présente étude, un échantillon de type non probabiliste est privilégié, la sélection des participants s'effectuera méthodiquement et rationnellement. Ainsi, il s'agira ici d'un échantillon « boule de neige ». En fait, les participants sont sélectionnés en fonction de leurs liens avec un « noyau » d'individus, c'est-à-dire qu'ils sont membres de l'Association des Fabricants de Meubles du Québec.

C'est suite à la parution du cahier spécial sur l'industrie du meuble au Québec à l'intérieur du journal *Les Affaires* (édition du 15 Novembre 2014), où la collaboration entre cette association et ses membres était palpable, qu'il a été jugé logique d'entrer en contact avec le P.D.G, M. Pierre Richard, afin qu'il dresse une liste d'entreprises à contacter, incluant les coordonnées des propriétaires-dirigeants, selon nos critères de sélection.

L'échantillon désiré inclut des PME manufacturières de meubles ayant leur siège social au Québec et exclut celles dont le siège social est à l'extérieur du Québec ou qui sont considérées comme des grandes entreprises.

La taille de l'échantillon n'a pas été convenue selon une représentativité statistique, elle est restreinte à douze entreprises. Ce nombre permettra de présenter des cas provenant suffisamment d'entreprises différentes pour mener à bien notre étude et de bâtir une théorie (Eisenhardt, 1989). Il se peut que les douze entreprises ne soit pas toutes participantes si nous atteignons la saturation empirique, c'est-à-dire lorsque les données n'ajoutent aucune information nouvelle au phénomène étudié.

En résumé, pour mieux comprendre le phénomène du marketing collaboratif dans la PME manufacturière de meubles québécoise, la présente étude aura recours à une technique d'échantillonnage non probabiliste en boule de neige. Une entrevue semi-dirigée nous permettra l'obtention de données « riches en détails et en descriptions » et d'une compréhension profonde du point de vue des dirigeants à ce propos (Savoie-Zajc 2003 : 312).

3.3 LA COLLECTE DES DONNÉES

Tel que mentionné dans la partie précédente, la population de l'échantillon est composée de PME implantées au Québec dont l'activité consiste à fabriquer des meubles de maison et ces PME doivent avoir adopté le concept de marketing collaboratif.

La sélection des participants s'est effectuée en collaboration avec les représentants de l'Association des Fabricants de Meubles du Québec. Ils ont dressé une liste de propriétaires-dirigeants à contacter, ils ont pris soin d'inclure leurs coordonnées et de s'assurer qu'ils répondaient à nos critères de sélection. Toutefois, bien que cette liste fût limitée, nous avons été en mesure de cibler six à douze entreprises qui varient quant à leur taille (effectifs, CA, produits, marché, etc.) et nous permettant de limiter nos déplacements dû à leur emplacement géographique.

La collecte de données s'est faite au moyen d'une entrevue semi-dirigée, avec enregistrement sonore, menée quelques fois à l'intérieur de l'entreprise, ce qui permettait de procéder à diverses observations pouvant être utiles à l'étude de cas ou dans un lieu neutre à proximité de son siège social. L'entrevue est la principale méthode de collecte de données dans les recherches qualitatives. Selon Campenhoudt et Quivy (2011), l'entrevue est la méthode qui convient particulièrement pour 1) l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés 2) l'étude de la perception par l'interlocuteur d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences 3) l'analyse d'un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation, le fonctionnement d'une organisation, etc. Dans le contexte de la présente étude, les trois objectifs que proposent Quivy et Van Campenhoudt (2011), et pour lesquels l'emploi de

l'entrevue est suggéré, s'appliquent. L'entrevue la plus longue a eu une durée maximale d'une heure et demie.

Comme l'entretien implique plusieurs déplacements, le processus est coûteux. Pour assurer la réussite de la démarche, l'élaboration d'une grille d'entretien permet d'orienter l'entrevue vers des thèmes définis. Par exemple, les thèmes abordés sont reliés à l'intégration du marketing collaboratif au sein de leur entreprise telle que : les ressources consacrées, les mécanismes développés, les risques évalués, les facteurs favorables identifiées, les impacts, etc. L'utilisation de la grille d'entretien permet une certaine forme de standardisation qui se rapproche de celle d'un sondage et donc la comparaison entre les répondants est facilitée. De plus, si le temps est bien géré, on s'assure que l'ensemble des thèmes nécessaires à la recherche seront couverts et contrairement au sondage, l'ajustement du questionnaire en cours de route est possible. Comme il en sera le cas dans cette recherche, la grille d'entretien est adaptée, selon le rôle que joue la personne interviewée dans l'organisation. Cependant, malgré cette standardisation, le fait est que les réponses varieront non seulement dans leur contenu mais également dans leur forme, ce qui peut être difficile à gérer au moment de l'analyse.

Un formulaire d'informations, qui résume brièvement l'objectif de l'étude et les risques liés à la participation au sondage ainsi qu'une lettre de consentement ont été envoyés préalablement et signés par les participants. La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Le participant est entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de retirer son consentement et cesser de participer à cette recherche en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Ainsi, l'échantillon final est donc composé de 5 PME implantées au Québec dont l'activité consiste à fabriquer des meubles de maison et ces PME doivent avoir adopté le concept de marketing collaboratif.

L'analyse des données succédait à la transcription des réponses et à l'écoute de l'enregistrement. Une analyse du contenu noté suite à l'interview a été effectuée pour chaque cas. Les éléments notés ont été ensuite catégorisés en fonction du cadre conceptuel afin de mieux cerner la réalité de chaque entreprise.

3.4 L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

Pour la présente recherche, un guide d'entretien à questions ouvertes est utilisé. Les questions explicitement formulés par le chercheur ne suggèrent pas de réponses aux répondants, ces derniers demeurent libres dans la formulation de leurs réponses. Ce choix vise à favoriser l'interaction entre l'intervieweur et le répondant dans le déroulement de l'entretien afin d'approfondir ou de clarifier certains éléments. L'entrevue semi-dirigée permettra de valider les informations recueillies lors de la revue de la littérature, elle donnera aussi accès aux perceptions et aux opinions des participants, l'entretien semi-dirigé est l'occasion d'aller en profondeur dans les aspects qui nous intéressent.

L'objectif de la présente recherche tel qu'il a déjà été spécifié plus haut est de comprendre, d'une part, comment des propriétaires-dirigeants de PME manufacturières de meubles québécoises intègrent le marketing collaboratif et, d'autre part, ce qu'ils en retirent. Pour rencontrer cet objectif, le questionnaire mesure distinctement chaque groupe de variables à savoir les raisons ayant mené les PME à opter pour le marketing collaboratif, les variables du marketing-mix « 4 P » impliquant le consommateur et les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME.

L'entrevue se divise en six sections :

La première section, intitulée « Le portrait de l'entreprise et de ses activités » vise à mieux comprendre l'origine de l'entreprise, les activités générales et de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de l'entreprise telles que : son marché, ses produits, son avantage concurrentiel, etc. Plus spécifiquement, à la question 1.1, on désire situer le contexte dans lequel l'entreprise évolue afin d'en tenir compte lors de l'analyse de cas et des variances entre les entreprises rencontrées.

- La deuxième section aborde directement le thème de la naissance du marketing collaboratif, nous désirons connaître comment le marketing collaboratif a pris forme pour la première fois dans son organisation et ensuite comment ce concept imprègne la culture de l'entreprise. Cette section, regroupant les questions 2.1 à 2.4, permet de mieux cerner les facteurs motivationnels derrière l'intégration du marketing collaboratif et sa portée au sein de l'organisation, donc de répondre à l'objectif #4, soit d'identifier les facteurs motivant les PME à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions marketing.

Les questions 2.1 et 2.3 visent à mesurer, à différents niveaux, les facteurs motivant l'entreprise à intégrer le consommateur au centre des pratiques de marketing collaboratif. Ces questions permettent d'en apprendre davantage sur le besoin d'origine, actuel et futur à collaborer avec ce dernier. Les facteurs identifiés seront issus de l'environnement interne ou externe à l'entreprise.

Les questions 2.2 et 2.4 mesurent le niveau d'intégration du marketing collaboratif au sein de l'entreprise, c'est-à-dire la place que le consommateur a pris au fil des années. Cette question permet de déterminer le niveau

d'avancement de l'entreprise dans la démarche d'intégration du marketing collaboratif et comment les employés s'y adaptent.

- Les questions 3.1 à 3.5 de la troisième section concernent l'objectif #1 c'est-à-dire la mobilisation des ressources organisationnelles (structurelles, financières, humaines) favorisant une intégration significative et déterminante des consommateurs dans la démarche marketing.

Dans un premier temps, la question 3.1 et 3.2 permettent de mesurer le niveau de ressources que l'entreprise dédie à la démarche de marketing collaboratif, de cerner sa méthode d'évaluation (ex : qualitative ou quantitative) et de comprendre les raisons qui amènent le propriétaire à mobiliser certaines ressources. Ainsi, nous pouvons juger de l'importance que le dirigeant accorde au concept et du type de ressources (structurelles, financières, humaines) qu'il mobilise. Quant à la question 3.5, elle permet de comprendre jusqu'où l'entreprise peut aller pour mieux soutenir ses efforts de marketing collaboratif en augmentant ces ressources.

La question 3.3 mesure la position, en termes de qualité et de quantité des ressources mobilisées, du manufacturier par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question permet d'évaluer si le niveau d'intégration du marketing collaboratif est significatif ou non et s'il permet à l'entreprise de se distinguer sur ce point. Ainsi, nous mesurons, à la question 3.4, la capacité à réaliser les mêmes actions marketing sans y consacrer le même niveau de ressources afin de cerner leur utilité marginale.

- En lien avec l'objectif #2, la quatrième section cherche à comprendre comment l'intégration du consommateur s'effectue, à savoir comment l'organisation oriente ses stratégies tel que mesuré à question 4.1 et comment

elle oriente ses actions marketing en fonction des pouvoirs qu'elle désire y concéder. Les questions 4.7 et 4.8 visent à y répondre. Plus spécifiquement, aux questions 4.2 à 4.6, nous cherchons à connaître à quels moments le consommateur intervient et quelles variables du mix-marketing (prix, produit, promotion, distribution) sont/seront contrôlées en partie ou en totalité par ce dernier. Finalement, aux questions 4.9 et 4.10, on désire connaître les actions que l'entreprise pose pour solliciter la participation des consommateurs.

- La cinquième section, répondant à l'objectif #3, vise à mettre en évidence les principaux risques et défis du marketing collaboratif ainsi que ses conditions de succès. La question 5.1 s'intéresse aux principaux risques à solliciter la participation du consommateur et la question 5.2 s'attarde aux défis auxquels son organisation a fait ou fait face. Au-delà de ces aspects, nous désirons aussi connaître son avis sur les conditions de succès du marketing collaboratif à la question 5.4
- Finalement, liée à l'objectif #5, la sixième section cherche à connaître la méthode d'évaluation des résultats associés à la stratégie de marketing collaboratif en termes de création de valeur. La question 6.1 cible les méthodes d'évaluation des résultats que privilégie l'organisation pour mesurer ses efforts liés au marketing collaboratif. De plus, comme le succès peut se définir différemment d'une organisation à l'autre, nous tenterons donc d'en savoir plus sur la façon dont cette entreprise qualifie le succès en matière de marketing collaboratif aux questions 6.2 et 6.3. Finalement, les questions 6.4 et 6.5 permettent d'en connaître davantage sur les principales réalisations et échecs de marketing collaboratif que l'entreprise compte à son actif afin de relativiser les questions 6.2 et 6.3.

Par ailleurs, l'entrevue n'excède pas une heure et demie afin de s'assurer que l'interviewer et le répondant ne perdent pas leur concentration. En effet, une entrevue trop longue pourrait les dissuader à participer à la recherche ou amener le répondant à négliger la qualité de ses réponses par manque d'intérêt ou de concentration. Ainsi, avant même de commencer l'entretien, les participants ont été avertis de la durée. Le guide d'entretien se trouve à l'annexe A.

3.5 MÉTHODE D'ANALYSE

Suite au déroulement des entrevues, tous les enregistrements ont été écoutés et les séquences les plus pertinentes ont été retranscrites en vue de leur analyse. Une transcription « verbatim », c'est-à-dire mot à mot a été privilégiée afin de préserver l'authenticité du matériel verbal amassé et ainsi d'éviter d'insérer un biais dans les données recueillies. Ensuite, nous avons circonscrit les observations et les retranscriptions significatives afin de les classer en fonction des variables figurant dans le cadre conceptuel.

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, émis dans le chapitre précédent, les variables sont opérationnalisées dans trois sous-ensembles figurant dans le cadre conceptuel :

- Une *analyse l'environnement interne et externe* permettra de déterminer les facteurs qui mènent l'entreprise à intégrer le concept du marketing collaboratif. Il peut s'agir des clients, de l'offre de produits et de services, la concurrence, le marketing, la direction, les infrastructures, l'environnement, l'économie, la politique etc. Les questions qui seront posées permettront au propriétaire-dirigeant de replonger dans une analyse FFOM et d'identifier les facteurs qui l'ont motivé à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing.

- Une *analyse du mix-marketing* « 4 P », dont les variables sont adaptées au rôle actif du consommateur qui collabore en tant que co-producteur, co-décideur de prix, co-communicateur et co-distributeur, permet de mieux comprendre l'ampleur de cette intégration au sein de l'entreprise. L'interview permet de préciser les ressources organisationnelles (structurels, financiers, humains) qui favorise l'intégration du client à la démarche marketing et de cibler les principaux mécanismes développés par l'entreprise qui permettent aux consommateurs de contrôler certaines variables du mix-marketing.
- Une *analyse des résultats* du point de vue de la performance financière et de la performance des produits mènera à mettre en évidence les principaux risques et défis du marketing collaboratif qui ralenties ou nuisent à l'atteinte de certains résultats Les informations recueillies permettront d'identifier la méthode d'évaluation des résultats associés à cette stratégie en termes de création de valeur.

Nous avons aussi créé des « scripts » synthétisant les principales caractéristiques des entreprises participantes et de ses répondants (statut, répartition du capital, date de création, nombre d'employés, chiffre d'affaires, âge et statut de la personne interrogée ainsi que sa formation) et donnant lieu à une première analyse. Bref, ces scripts permettent d'obtenir un portrait général de l'entreprise et de l'individu, tout en offrant la possibilité d'ordonner et d'articuler les événements marquants qui se sont produits pouvant expliquer l'avènement du marketing collaboratif et son ampleur. Il est ensuite plus facile de comprendre les différents parcours de l'entreprise en matière de marketing collaboratif et de leur donner un sens. Enfin, une fois l'analyse des données recueillies effectué, nous avons pu d'une part, valider notre objectif général et dégager les grandes tendances permettant une

meilleure compréhension de l'usage du marketing collaboratif au sein des PME, mais plus spécifiquement, au sein de celles évoluant dans l'industrie manufacturière de meubles au Québec. Une série de recommandations, issues de l'analyse des résultats contribueront à l'avancement théorique du concept et pourront inspirer des PME afin d'améliorer leur positionnement stratégique et ultimement, mieux se porter financièrement.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'analyse des données suite aux entrevues semi-dirigées. Nous présenterons, pour chacune des entreprises participantes, les données pertinentes « riches en détails et en descriptions » afin de permettre une compréhension profonde du point de vue des dirigeants au sujet du marketing collaboratif. Les éléments notés seront catégorisés en fonction du cadre conceptuel afin de mieux cerner la réalité de chaque entreprise. Ainsi, à partir des informations recueillies dans les entretiens, chaque entreprise a été analysée sur la base de six éléments qui consistaient à :

- Établir les caractéristiques spécifiques, en dressant le portrait de l'entreprise et ses activités, tout en cernant son positionnement et sa stratégie initiale visant à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing basé sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.
- Valider comment l'entreprise a fait naître le marketing collaboratif dans son organisation et comment ce concept imprègne sa culture. Cette section permet de cerner plus précisément les facteurs motivationnels derrière l'intégration du marketing collaboratif et sa portée au sein de l'organisation.
- Comprendre comment les ressources organisationnelles au sein des PME sont mobilisées afin de favoriser une intégration significative des clients à la démarche marketing et de préciser leur nature (structurelles, financières, humaines).

- Analyser les mécanismes mis en place pour intégrer la voix du client lors de la prise de décisions stratégiques marketing et pour collaborer à la co-création de valeur dans les différentes activités liées aux « 4 P ».
- Évaluer les principaux risques à solliciter la participation du consommateur et les défis auxquels son organisation a fait ou fait face pour mieux connaître les conditions de succès du marketing collaboratif.
- Saisir les méthodes d'évaluation des résultats que privilégie l'organisation pour mesurer ses efforts liés au marketing collaboratif et tenter d'en savoir plus sur la façon dont cette entreprise qualifie le succès en matière de marketing collaboratif.

Par ailleurs, l'analyse de chaque entreprise ne s'est pas arrêtée là, puisque la flexibilité des entrevues a permis d'amasser une quantité d'informations secondaires fortes intéressantes qui ont mené au dépassement des six points d'analyse ci-haut mentionnés.

4.1 LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES RÉPONDANTS

Tel qu'il a été indiqué dans le chapitre précédent, l'échantillon final est composé de 6 PME québécoises. Les participants sont sélectionnés en fonction de leurs liens avec un « noyau » d'individus, c'est-à-dire qu'ils sont membres de l'Association des Fabricants de Meubles du Québec. On peut déduire que les entreprises participantes, par définition, sont prédisposées à « travailler en association » puisqu'ils sont membres de l'A.F.M.Q.

Figure 9 – Tableau synthèse des caractéristiques des répondants

Identification de l'entreprise	Rôle	Tranche d'âge	Fondateur ou releveur	Niveau de scolarité	Actionnaire unique	Nombre d'employés
#1	Président	50 à 60 ans	Fondateur	Secondaire	Autre membre de sa famille aussi actionnaire.	110
#2	Président	40 à 50 ans	Releveur	Universitaire	Autres membres de sa famille aussi actionnaire.	170
#3	Président	30 à 40 ans	Releveur	Universitaire	Oui	82
#4	Vice-Président Marketing et Opérations commerciales	30 à 40 ans	Aucun	Universitaire	N'est pas actionnaire.	71
#5	Directeur Général	30 à 40 ans	Releveur	Universitaire	Autre membre de sa famille aussi actionnaire	250
#6	Président	50 à 60 ans	Fondateur	Collégial	Autres membres de sa famille aussi actionnaire	Entité étudiée : 450 Taille du groupe avec filiales : 700

Les répondants sont tous propriétaires-dirigeants, à l'exception d'une seule personne qui agit à titre de vice-présidente marketing, d'entreprises manufacturières de meubles ayant leur siège social et leur usine dans la province du Québec. La fabrication de leurs produits s'effectue localement. Aucune d'entre elles ne comptait un effectif inférieur à 50 employés, ce qui classifie les entreprises comme étant des PME et non des TPE dont l'effectif se situe normalement entre 0 et 9 employés (Marchesnay, 1991).

Aussi, il ressort que les propriétaires-dirigeants ont tous débuté, sous une forme ou une autre, l'intégration du concept de marketing collaboratif à leurs activités liées au marketing mix (produit, promotion distribution et prix) et dans divers départements de l'entreprise (ressources humaines, finance, etc.). Ainsi, toutes les PME participantes sont engagées dans un processus d'intégration du concept de marketing collaboratif à différentes intensités.

Les entreprises ont un réseau de distribution solide au Canada et enviable aux États-Unis, si on se fie au pourcentage des ventes qu'ils génèrent en moyenne. Cette distribution s'effectue via un intermédiaire, l'agent manufacturier indépendant, qui assure la représentation de la gamme de produit de l'entreprise auprès des détaillants. Les agents manufacturiers indépendants représentent plusieurs fabricants et sont attitrés à un territoire limité. Une seule entreprise a fait l'embauche dans certaines régions de représentants corporatifs.

Il est à noter que la description précise des différents projets de marketing collaboratif réalisés n'a pas été faite afin de préserver la confidentialité des entreprises ayant participé à la recherche.

4.2 PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

4.2.1 Entreprise 1

Cette entreprise se distingue par la fabrication de meubles contemporains qui allient le bois, le métal et le verre dans une gamme presque infinie de dimensions, de tissus et de finis. La distribution des produits de l'entreprise s'effectue par l'intermédiaire de magasins spécialisés uniquement dans la vente de meubles et de quelques sites de ventes en ligne.

4.2.1.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

L'expérience des propriétaires-dirigeants leur a permis de faire une analyse informelle de l'environnement interne et externe dans lequel se trouvait leur entreprise et ce, à différents moments. Le tableau ci-dessous présente seulement les facteurs qui ont été relevés lors de l'analyse des données

recueillies

Tableau 11 – Analyse FFOM de l’entreprise #1

	Forces	Faiblesses
Environnement Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Numéro un dans son créneau en Amérique du Nord. • Se distingue par la fabrication de meubles contemporains qui allient le bois, le métal et le verre • Gamme presque infinie de dimensions, de tissus et de finis. • Peu de concurrents dans son créneau, la plupart d’entre eux sont d’origine européenne et ont un réseau de distribution très limité • La clientèle-cible représente près de 5% de la population, clientèle aisée dont le prix n’est pas un critère d’achat important mais qui désire de l’exclusivité, un produit qu’il imagine et qui n’existe pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d’offre différenciée, produit distribué et non, commercialisé. • La « valeur » du produit n’est pas suffisamment élevée pour que l’entreprise puisse poursuivre ses activités à long terme en n’offrant qu’un seul produit vedette « sur-mesure » haut de gamme à des magasins spécialisés de meubles. • Les détaillants spécialisés de meubles ne vendaient que le produit vedette de l’entreprise dans les couleurs blancs ou noirs, qu’ils devaient commander et stocker en lot de douze. • Le même produit, fabriqué dans une seule couleur en Asie, se vend en moyenne cinq fois moins cher que s’il est fabriqué en sol québécois.
Environnement Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • N/D 	<ul style="list-style-type: none"> • Décroissance économique qui a débuté en 2005 et qui a pris fin en 2010. • Compétition féroce provenant des produits d’importations asiatiques, vendus à bas prix, dans des magasins grandes surfaces.

À la lumière de cette analyse, les propriétaires ont fait preuve de proactivité et ont voulu changer les règles du jeu, dans le domaine de la vente de leur produit vedette, en adoptant inconsciemment et pour la première fois, le concept de marketing collaboratif au sein de leur entreprise.

Les propriétaires-dirigeants ont développé une offre de produits qui est fabriquée « sur-mesure », où des consommateurs dits spécificateurs peuvent effectuer certains choix (couleurs, hauteurs, recouvrements), qui en plus, serait expédiée à l'unité dans un délai maximal de 5 jours ouvrables. L'entreprise tente de mettre en valeur les avantages associés aux produits et à la livraison dans le but de lui donner une place déterminée auprès d'un marché cible (Mayrhofer, 2006) c'est-à-dire de le positionner.

Dans cette lignée, l'entreprise a investi massivement dans ses équipements de production afin de passer d'une production de masse à une production « sur-mesure ». Les propriétaires dirigeants ont dupliqué la formule du « sur-mesure », qui fait maintenant sa renommée, à un éventail de produits allant des meubles audio-vidéos, aux lits et aux tables. Cependant, le propriétaire rapporte : « nous avons dû faire des choix, nous ne pouvions pas investir massivement dans la modernisation de nos usines et y consacrer tout autant de ressources pour le développement d'autres initiatives de marketing collaboratif, il fallait couper quelque part. Les ressources ne sont pas illimitées, alors oui, par conséquent, nous accusons un retard à ce niveau. »

4.2.1.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

Très peu d'actions concrètes liées au marketing collaboratif sont effectués par l'entreprise #1, la participation du consommateur est requise uniquement à l'étape de la co-conception du produit. Les propriétaires

n'intègrent jamais les consommateurs dans la détermination des autres variables du mix marketing puisque selon eux : « le consommateur ne sait pas ce qu'il veut tant qu'il n'a pas vu le produit ».

Tableau 12 – Mix-marketing de l'entreprise 1

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
Co-producteur	<p>Le consommateur a le statut de « spécificateur ». L'élaboration du produit se fait par de l'inventivité partagée.</p> <p>Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement de certains produits.</p> <p>Certains distributeurs se rendent à la salle de montre pour participer à la validation de certains prototypes.</p>
Co-décideur de prix	<p>Il arrive que des détaillants aident le manufacturier à déterminer le prix de vente.</p>
Co-communicateur	<p>Aucune intégration</p>
Co-distributeur	<p>Mise de plus en plus sur la collaboration avec des designers d'intérieur, qui agissent en quelque sorte à titre de covendeur. Ils sont mandatés par des consommateurs afin qu'ils choisissent les meubles pour leur maison. Si les designers connaissent bien ce que l'entreprise offre, ils seront davantage motivés à suggérer leurs meubles aux consommateurs et à co-crée de la valeur.</p>

Comme le dit le propriétaire dirigeant : « Les clients sont incapables d'imaginer, de concevoir les produits ou de déterminer le prix tant qu'ils ne les ont pas sous les yeux. » Ils me rappelèrent la fameuse citation du célèbre constructeur automobile Henry Ford : « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils désiraient, ils m'auraient répondu un cheval plus rapide ». Suivant cette prémisse, les propriétaire-dirigeants s'efforcent de devancer les désirs des consommateurs lorsqu'ils effectuent le développement de produit et la détermination des variables liées aux « 4 P ».

Aucune étude de marchés, analyse comportementale, groupe tests ou autre méthode de collecte de données dites scientifiques n'est considéré. Ils misent sur leur capacité à innover et à concevoir des produits qui vont susciter une réaction positive afin de convaincre les consommateurs d'acheter leurs produits. Ils se perçoivent comme des « trend-setters ». Ainsi, lorsque les propriétaires développent des produits « avant-gardistes » ou offrent des possibilités de configurations qui répondent exactement aux besoins des consommateurs, ces derniers considéreront peu le prix, la promotion ou la distribution lors de leur achat.

En somme, l'entreprise n'intègre le consommateur qu'à l'étape de la détermination du produit, son rôle de spécificateur influence la conception finale du produit. Le consommateur n'intervient pas, sous une forme ou une autre, en tant que co-décideur de prix, de co-communicateur et de co-distributeur. Cependant, les propriétaires-dirigeants ont tout de même tendance à privilégier la voix du détaillant. Il arrive que des détaillants influencent les décisions marketing des propriétaires au niveau de la détermination des prix, du produit et de la distribution.

4.2.1.3 Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Au-delà que le marketing collaboratif ne se limite qu'à la co-production, le rôle du consommateur au sein de l'entreprise, en tant que client spécificateur, est essentiel à la survie de l'entreprise puisque son modèle d'affaires repose sur la personnalisation de masse. Cependant, les propriétaires demeurent très prudents quant au degré d'investissement qu'ils font, conscients que la fermeture de plusieurs de leurs concurrents est liée à une mauvaise gestion des dépenses, ils jugent que l'augmentation de certains coûts liés au marketing pourrait augmenter significativement les frais fixes sans pour autant augmenter les ventes, ce qui nuirait à l'atteinte de leur seuil de rentabilité. Actuellement, le seuil de rentabilité est facilement atteignable selon les propriétaires et ils préfèrent que cela reste ainsi depuis qu'ils ont vécu les conséquences de la crise économique de 2008.

Tableau 13 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 1

Performance des produits
<ul style="list-style-type: none">• Lorsque l'entreprise a revu son offre de produits pour offrir la personnalisation de masse, elle a compté plusieurs années consécutives avec des ventes supérieures de 50% à celles de l'année précédente.• L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu sans avoir à investir massivement en marketing.• Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure notoriété)

- Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs (meilleur taux de satisfaction)

Performance financière

- Accroissement de la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de générer plus de profits.
- Les coûts de production, de main d'œuvre, de gestion des inventaires et de ventes sont augmentés. Huit fois plus de produits sont nécessaires aujourd'hui pour générer un chiffre d'affaires deux fois moins élevé qu'autrefois.
- L'entreprise sent qu'elle impose une barrière plus importante à l'entrée de son marché pour les futurs concurrents qui voudraient s'y aventurer lorsqu'elle investit dans des équipements qui repoussent les limites de ce qu'elle peut offrir aux consommateurs afin de satisfaire davantage leur besoin. (augmentation de la valeur de l'entreprise)

Le rôle que jouent les détaillants dans la détermination de l'offre est encore très important. En tant qu'intermédiaire, leur pouvoir demeure plus important que le pouvoir des consommateurs. Les propriétaires-dirigeants doivent donc faire très attention aux messages qu'ils communiquent et aux actions marketing qu'ils mettent en place auprès des consommateurs pour éviter d'aller à l'encontre des stratégies des détaillants. L'entreprise #1 porte donc une attention particulière aux choix des détaillants qui offriront ses produits puisque l'intégration du consommateur à titre de spécificateur exige que les vendeurs aient un niveau de connaissance et d'expérience considérable, ce qui ne semble pas être toujours le cas. Les résultats de l'entreprise varient

beaucoup en fonction du choix du distributeur et de son degré de souplesse face aux initiatives proposées par le manufacturier.

Le propriétaire-dirigeant s’amuse à dire : « nous ne contrôlons rien de manière scientifique, aucune méthode de contrôle spécifique ne mesure nos actions marketing. Nous ne sommes pas des comptables alors nous ne commencerons pas à trop aller dans le détail, alors oui nous pourrions faire mieux mais nous ne pouvons pas tout bien faire. » L’évaluation s’effectue donc sommairement par une analyse de certains ratios financiers tels que le retour sur l’investissement. Les propriétaires se fient plutôt sur le volume de vente et sur l’atteinte du seuil de rentabilité afin de juger de l’efficacité de leurs efforts de marketing. Bien que l’entreprise ne tire pas le maximum des possibilités qu’offre le marketing collaboratif, il est clair que le rôle du client spécificateur a un impact déterminant sur la survie de l’entreprise. Non seulement l’entreprise se distingue par le caractère « personnalisable » de ses produits, mais elle ne saurait rivaliser en standardisant sa production pour produire à plus grand volume et vendre à plus bas prix.

Finalement, il est clair que la recommandation du Ministère de l’Économie, de l’Innovation et des Exportations du Québec, de 2014, qui était de tenir compte de la montée du consomm’acteur, c’est-à-dire de s’adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu’à l’augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu et *al.*, 2002), a été pris en compte par cette entreprise mais qu’il y a encore beaucoup d’efforts à mettre pour l’intégrer davantage à la prise de décision et pour mieux mesurer son impact.

4.2.2 Entreprise 2

L'entreprise se spécialise dans la fabrication de chaises, tables, tabourets et lits en métal, milieu de gamme. L'entreprise s'est fait connaître en Amérique du Nord, grâce à son premier produit vedette qui était destiné à une clientèle juvénile et qui a toujours été offert dans plusieurs choix de couleurs, contribuant à son succès au fil des cinquante dernières années. La distribution des produits de l'entreprise s'effectue par l'intermédiaire de magasins d'ameublement (divers types) où l'entreprise compte plusieurs concurrents et via quelques sites de ventes en ligne.

4.2.2.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

L'expérience des propriétaires-dirigeants leur a permis de faire une analyse informelle de l'environnement interne et externe dans lequel se trouvait leur entreprise dans le cadre d'une réflexion stratégique qui s'est articulé autour des recommandations d'une étude menée par l'Association des Fabricants de Meubles du Québec, en collaboration avec le gouvernement du Québec. L'étude faisait état de l'importance que les entreprises optent pour la personnalisation de masse afin de se distinguer des produits fabriqués dans les pays à faible coûts de production et d'accroître les efforts de marketing stratégique. Le dirigeant rappelle : « À cette époque, nous savions que notre entreprise misait sur le marketing tactique sans laisser la place aux réflexions stratégiques et c'est cette étude qui nous a incités à passer à ce niveau ». Le tableau ci-dessous présente seulement les facteurs qui ont été relevés lors de l'analyse des données recueillis et qui ont confirmé qu'ils se devaient de suivre les recommandations de l'étude.

Tableau 14 – Analyse FFOM de l’entreprise #2

Forces	Faiblesses
<p>premières années d’existence, le vedette était offert dans plusieurs couleurs</p> <p>ise a investi massivement dans ses ents de production afin de passer duction de masse à une production « re»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pression du marché qui exigeait de s’adapter à cette nouvelle réalité et de produire de petits lots pour livrer plus rapidement et au même moment des produits de différentes couleurs aux clients. • Effort de marketing très tactique et peu stratégique. • Difficile de concurrencer avec les produits fabriqués dans les pays à faible coûts • Problématique importante qui résidait dans la production de masse au début des années 1980.
Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • N/D.

Depuis les années 80, l'entreprise est reconnue pour offrir un certain niveau de personnalisation aux consommateurs. Cependant, les lots de production de l'entreprise ne lui permettaient pas de livrer tous les items commandés par le consommateur au même moment. L'entreprise mettait l'accent sur l'efficacité à produire pour stocker davantage, sur la standardisation des produits et sur la distribution (Bonsu, Darmody et Zwick, 2008).

Comme la « SDL » rappelait que l'accent n'était plus mis sur l'efficacité à produire pour stocker davantage mais qu'il était plutôt mis sur la collaboration et l'apprentissage en lien avec le consommateur pour mieux s'adapter à ses besoins individuels et changeants (en anglais : "sense-and-respond strategy") (Haeckel, 1999), l'entreprise a investi massivement dans ses équipements de production afin de faire passer la production d'une fabrication de masse à une par petits lots.

Le propriétaire ne s'est pas contenté uniquement de continuer à intégrer le consommateur à titre de spécificateur au niveau de la co-production comme c'était fait depuis plus de trente-ans déjà. Ainsi, le propriétaire met en évidence : « Il est juste de dire que la naissance réelle du marketing collaboratif a davantage eu lieu lorsque notre entreprise a pris le virage du marketing stratégique, en 2009, suite aux recommandations d'une étude menée par l'Association des Fabricants de Meubles du Québec, en collaboration avec le gouvernement du Québec. Je me rappelle que l'étude avait été présentée au congrès de l'Association et elle rappelait l'importance que les entreprises optent pour la personnalisation de masse afin de se distinguer des produits fabriqués en Chine et de faire plus d'efforts de marketing stratégique ». Le dirigeant avait alors compris que l'entreprise

misait sur le marketing tactique sans laisser la place aux réflexions stratégiques.

« On a fait appel à une firme spécialisée afin d'entreprendre le développement d'un plan marketing stratégique où le consommateur serait au centre des décisions que prendrait l'entreprise dans le cadre du lancement d'une nouvelle ligne de produits, aussi personnalisable. », spécifia le propriétaire-dirigeant.

L'arrivée de consultants externes, jumelée à des efforts soutenus du propriétaire depuis plusieurs années, a contribué à la mobilisation des ressources autour du marketing collaboratif et au changement de la culture managériale. L'apprentissage qui a été faite des diverses expériences menées et l'analyse des résultats obtenus ont permis à l'entreprise de reconnaître le potentiel et les limites de l'intégration du consommateur au sein de leur entreprise pour les années à venir.

En somme, une étude menée par des experts, qui ne présentait rien de moins que des recommandations issues d'une analyse approfondie du secteur d'activité (FFOM), s'est avérée l'élément déclencheur menant à la vraie naissance du marketing collaboratif dans l'entreprise. Évidemment, le propriétaire-dirigeant reconnaissait que l'analyse menée par les chercheurs était juste à la lumière de son expérience et que son entreprise était susceptible de rencontrer des problématiques d'affaires si elle ne suivait pas ces recommandations. Heureusement, l'entreprise n'avait qu'une seule des deux recommandations à mettre en exécution et c'est le mandat de développement d'un plan stratégique de marketing, donné à une firme externe, qui a permis de débiter l'intégration du concept de marketing participatif.

4.2.2.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

Puisque l'entreprise n'a pas eu les résultats escomptés suite au plan stratégique marketing confié à une firme externe et que peu de temps s'est écoulé entre ce moment et aujourd'hui, peu d'actions concrètes liées au marketing collaboratif sont effectuées par l'entreprise. Le propriétaire reconnaît le potentiel, les défis et les limites à solliciter la participation du consommateur, c'est pourquoi il préfère poursuivre l'étude de ce concept avant d'aller plus loin pour le moment. Le tableau suivant montre que l'entreprise intègre peu le consommateur mais que le propriétaire prévoit solliciter sa participation à différents niveaux dans un avenir rapproché.

Tableau 15 – Mix-marketing de l'entreprise 2

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
Co-producteur	<ul style="list-style-type: none">• Le consommateur a le statut de « spécificateur ». L'élaboration du produit se fait par de l'inventivité partagée.• Le client doit participer à l'assemblage partiel du produit, on parle donc de participation autodirigée logistique.• Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement de certains produits.• Le propriétaire-dirigeant, conscient de l'utilité du Web 2.0, anticipe effectuer certains tests dans un avenir rapproché où il solliciterait la participation de la communauté virtuelle dans le cadre d'une

	<p>stratégie de co-création de nouveaux produits mais � une plus petite échelle.</p>
Co-décideur de prix	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le segment de marché du milieu de gamme où se retrouve l'entreprise #2, la variable prix est très importante, rien ne peut être laissé au hasard ou être mal analysé. L'entreprise n'intègre pas le consommateur lors de la fixation des prix. • L'entreprise se base principalement sur l'élasticité de la demande au prix puisque cette approche propose une approximation des volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012). • Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en conséquence.
Co-communicateur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune intégration spécifique mais l'entreprise a amélioré le dialogue sur son site internet et son imagerie virtuelle afin de mieux communiquer avec les consommateurs dans un premier temps. • L'entreprise ne communique et ne collabore pas avec la communauté virtuelle, via des forums de discussion, des blogues, réseaux sociaux ou autres applications virtuelles

	<p>(Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012) pour l'instant</p> <ul style="list-style-type: none"> • La croissance des ventes « e-commerce » se fait de plus en plus sentir et l'entreprise compte s'y attaquer en mettant de l'avant des stratégies marketing centrée sur le consommateur final tel qu'une gestion des réseaux sociaux où il pourra, entre autres, jouer
Co-distributeur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune intégration spécifique

Dans le cadre de la première expérience structurée de co-création de produit, géré par la firme externe, les focus group et certaines formes d'enquêtes ont mené l'entreprise dans une mauvaise direction. Le pouvoir accordé, lors de la participation du client, a mené à une réduction la clientèle cible par une forme de sur-segmentation ou l'occupation de niches peu rentables (Lovelock et Young, 1979).

Le propriétaire mentionne : « Notre plus grande erreur est que nous avons écouté les clients et intégré leurs demandes sans interpréter et croiser diverses données clés que seuls eux pouvaient détenir. » À titre d'exemple, les consommateurs agissaient à titre de codécideur du prix sans tenir compte des coûts de fabrication qu'ils ignoraient, ce qui a mené l'entreprise à développer une nouvelle ligne de produits peu rentable. Comme le propriétaire se rappelle qu'une étude, qu'il avait déjà consultée, indiquait que 86% des consommateurs choisissent leur meuble en fonction du prix, cette nouvelle ligne s'est avérée être un échec.

Le propriétaire-dirigeant a tendance à privilégier la voix du détaillant plutôt que la voix du client. Il arrive beaucoup plus souvent que des détaillants influencent les décisions marketing de l'entreprise. En sollicitant le détaillant, ce dernier se sent impliqué dans la prise de décision et sent qu'une forme de pouvoir lui est attribuée quant aux variables du marketing mix (Wathieu et al, 2002) de son fournisseur, soit l'entreprise #2. Ainsi, le propriétaire sent qu'il minimise les risques et maximise les chances de succès dans le déploiement des activités de marketing puisqu'il a tenu compte des besoins des distributeurs qui savent comment satisfaire les consommateurs finaux.

Bien que l'entreprise ne dédie pas de ressources uniquement pour solliciter la participation du consommateur dans un optique de marketing collaboratif et qu'elle compte encore peu de moyens pour intégrer sa voix, l'entreprise n'est pas complètement fermée à un dialogue direct avec le consommateur, à tenir compte de ses suggestions ou de celles des distributeurs et à apporter des améliorations à son offre de produits ou de services. Un comité formé du directeur des ventes, d'un designer, du directeur marketing et du directeur de la recherche & du développement se joint au propriétaire pour remettre sur pied le processus de développement stratégique du marketing collaboratif.

Le comité de marketing stratégique se réunit trois jours par mois, ce qui est considéré comme suffisant par le propriétaire. Plutôt que d'intégrer les consommateurs à ce comité, l'entreprise n'hésite pas à demander à ses employés d'agir à titre de consommateurs et de contribuer sous différentes formes comme donnant leur avis quant à certains concepts marketing et initiatives liés aux « 4 P ».

Le propriétaire-dirigeant reconnaît que l'expérience du personnel œuvrant sur ce comité permet à l'entreprise de tout de même orienter les décisions vers le consommateur sans qu'il soit complètement impliqué. Des mécanismes sont mis en place pour amener aux oreilles de ce comité des informations provenant des consommateurs. Parmi ces mécanismes, une veille mensuelle est effectuée, sur le web et les réseaux sociaux, par un employé qui prend soin de lire le bouche à oreille électronique (en anglais : *electronic word-of-mouth*, e-WOM). Le comité prend donc soin d'écouter et de réagir aux commentaires positifs et négatifs. Le propriétaire-dirigeant soutient que la formation de ce comité permet à l'entreprise d'effectuer de plus en plus d'actions concrètes liées au marketing collaboratif sans commettre certaines erreurs du passé, sans aller trop rapidement et à l'encontre des distributeurs qui demeurent l'intermédiaire entre le manufacturier et les consommateurs finaux.

Depuis que l'entreprise génère un volume plus constant via l'intermédiaire de site de ventes en ligne, elle constate l'évolution des habitudes de consommation et le changement de comportement des consommateurs face à divers critères d'achats tels que le prix, le temps de livraison et la marque. Ainsi, l'entreprise doit s'adapter. Elle rend donc disponible certains produits qui sont livrés directement au domicile du consommateur final via des transporteurs de petits colis tels qu'UPS.

« Pour que l'assemblage soit facile et le *fun*, on doit fournir des outils qui aideront lors du montage du produit et c'est sur quoi on devra miser au fil des prochaines années. », souligne le propriétaire.

En somme, l'entreprise n'intègre complètement le consommateur qu'à l'étape de la détermination du produit, son rôle de spécificateur influence la conception finale du produit, bien qu'il ait déjà eu à intervenir, sous d'autres

formes, en tant que co-décideur de prix et de co-communicateur, par exemple. Certaines expériences négatives vécues par l'entreprise l'a menée à s'éloigner du consommateur plutôt qu'à s'y rapprocher au fil des dernières années. On note cependant que l'entreprise désire continuer ses efforts de marketing stratégique tout en intégrant le marketing collaboratif mais d'une façon plus modérée et contrôlée à l'interne par un comité formé d'employés expérimentés.

4.2.2.3 *Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME*

Dans ce cas-ci, nous ne pouvons dire que le marketing collaboratif ne se limite qu'à la co-production puisque l'entreprise tente de plus en plus d'intégrer le consommateur dans la prise de décisions liées aux « 4 P ». Comme certaines initiatives sont à l'étape de l'analyse ou de lancement, il est difficile pour le propriétaire d'en évaluer les résultats. Cependant, il se doit, comme pour le cas de l'entreprise #1, de souligner l'importance du consommateur en tant que client spécificateur, puisqu'il joue un rôle essentiel à la survie de l'entreprise et que le modèle d'affaires de celle-ci repose encore sur la personnalisation de masse.

Tableau 16 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 2

Performance des produits
<ul style="list-style-type: none">• L'entreprise peut fabriquer entre 40 et 50% de produits différents afin de générer 80% de son chiffre d'affaires lors d'une année.• L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu, surtout grâce à sa livraison rapide.• Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le

fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure performance)

- Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs (meilleur taux de satisfaction)
- Proximité des marchés que l'entreprise désert permet une intégration plus efficace des consommateurs puisqu'il a moins d'adaptation à effectuer à divers niveaux. (meilleur taux de satisfaction)
- Puisque l'entreprise offre maintenant une multitude de possibilités liées aux produits, le volume qui sera généré par un produit vedette sera toujours moins important qu'auparavant puisque le volume total est réparti sur plus de produits. Ainsi, lorsque l'entreprise regarde la rentabilité par produit, elle doit considérer l'impact de la personnalisation de masse

Performance financière

- Accroissement de la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de générer plus de profits.
- La performance différente qu'à l'époque de la production de masse puisque les coûts de production, de main d'œuvre, de gestion des inventaires et de ventes sont augmentés. Lorsque l'entreprise a atteint son niveau record de ventes en 2000, elle avait généré deux fois plus de ventes que l'an dernier mais en offrant la moitié moins de produits et de choix de couleurs, le tiers de moins de choix de tissus et en n'intégrant pas le bois à la fabrication des meubles.
- Il était beaucoup plus rentable pour l'entreprise de ne pas intégrer le consommateur dit spécificateur.

- Niveau de personnalisation offert comme étant de « base », ce qui selon lui ne complexifie pas la gestion interne des commandes et qui n'a pas exigé l'ajout de ressources supplémentaires pour assurer le traitement des commandes.

Consciente de l'impact de la personnalisation de masse sur ses ventes, l'entreprise a dû faire l'acquisition en 2012 de son principal fournisseur spécialisé dans le rembourrage afin de rendre sa production encore plus flexible en pouvant dorénavant intégrer le bois à titre de spécification lors de la personnalisation des produits.

Les expériences passées du propriétaire en matière d'intégration du marketing collaboratif lui permettent de recommander l'embauche à l'interne de ressources spécialisées qui ont les compétences requises pour analyser les données primaires recueillies auprès des clients, et les croiser avec des données secondaires pour en arriver à une interprétation des besoins plus juste et à une capacité de l'entreprise à y répondre. Puisqu'un ensemble d'éléments doit être considéré lorsque le consommateur participe à la prise de décision mais que certaines informations importantes ne sont pas détenues par celui-ci, c'est alors que les personnes qualifiées interviendront pour s'assurer que les décisions prises ne sont pas entièrement basées sur les désirs des consommateurs mais qu'elles tiennent aussi compte de la réalité de l'entreprise (réseau de distribution, prix de vente moyen, positionnement de la marque, prix de revient, etc.) de ses objectifs et de sa vision. Ainsi, l'entreprise atteindra de meilleurs résultats.

Le propriétaire n'hésite pas à recourir à une équipe de trois personnes en marketing qui se partage des responsabilités précises, afin que l'entreprise atteigne le niveau de ventes espéré. L'entreprise a su adapter sa comptabilité

afin de mettre en exergue les dépenses opérationnelles du département telles que les coûts d'échantillonnage, de développement de produit, de publicité, etc. Le propriétaire peut mieux mesurer le succès de certaines initiatives de marketing collaboratif s'il y a lieu en calculant des ratios à partir du volume de ventes. Cependant, le propriétaire considère que le succès se mesure différemment depuis que l'entreprise implique les consommateurs.

La proximité des détaillants influence beaucoup les résultats liés au marketing collaboratif. L'entreprise peut aussi continuer d'offrir la personnalisation en maintenant un délai de livraison rapide, un critère important considéré par les consommateurs lors de l'achat. L'éloignement entre l'entreprise et son réseau de distribution signifierait que la culture et les habitudes de consommation pourraient suffisamment différer pour que ses produits semblent mal adaptés et ainsi, représenter un risque au marketing collaboratif.

Finalement, bien que l'entreprise ne tire pas le maximum des possibilités offertes par le marketing collaboratif, il est clair que le rôle du client spécificateur a un impact déterminant sur la survie de l'entreprise et qu'elle anticipe collaborer davantage avec le consommateur dans un avenir rapproché, ce qui pourrait améliorer ses résultats. L'entreprise se distingue par le caractère « personnalisable » de ses produits dans son segment de marché et ne saurait non plus rivaliser en standardisant sa production pour produire à plus grand volume et vendre à plus bas prix. Dans ce cas, il a été signifié clairement que la recommandation du Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec, qui était de tenir compte de la montée du consomm'acteur c'est-à-dire de s'adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu et *al.*, 2002) a été prise en compte mais qu'il y a

encore beaucoup d'efforts à mettre pour l'intégrer davantage à la prise de décision et pour mieux mesurer son impact.

4.2.3 Entreprise 3

L'entreprise a été créée au milieu des années 60 et vendue, en 2010, à un jeune entrepreneur qui désirait se lancer en affaire.

« Je ne détenais aucune connaissance liée à l'industrie du meuble quand j'ai acheté, j'avais des compétences en finance qui m'ont permis d'analyser le potentiel de l'entreprise et j'ai jugé qu'elle était « sous-capitalisée » et que les ressources étaient sous-utilisées. », indique le propriétaire en début d'entrevue.

L'entreprise se spécialise dans la fabrication de meubles moyens de gamme au style contemporain et scandinave. Elle fabrique différentes catégories de produits permettant de meubler toutes les pièces de la maison allant de la salle à manger, au salon et à la chambre à coucher.

L'entreprise se positionne comme une alternative attrayante aux meubles importés d'Europe. Son offre de produits se distingue des meubles nord-américains par son style européen¹⁴ tout en ayant une qualité équivalente. La « valeur », perçue par le consommateur d'un meuble européen, basée sur sa perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Zeithaml, 1998) est plus élevée que s'il s'agit d'un meuble nord-américain. La distribution des produits de l'entreprise s'effectue par l'intermédiaire de magasins spécialisés uniquement dans la vente de meubles.

¹⁴ Le style européen se distingue dans le monde entier en raison du patrimoine culturel qu'il intègre, de la qualité et de l'excellence des compétences artisanales utilisées pour créer les meubles. Le style européen est guidé par des critères autres que le prix tels que l'écologie, la créativité, l'innovation et la technologie (EFIC, 2015)

4.2.3.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

En 2009, avant de procéder au rachat de l'entreprise, le futur propriétaire a entrepris une démarche d'analyse formelle et approfondie de l'environnement interne et externe dans lequel se trouvait l'entreprise. L'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ont mené l'entrepreneur à plusieurs constats :

Tableau 17 – Analyse FFOM de l’entreprise #3

		Forces	Faiblesses
Environnement	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients s’inspirent de plus en plus des images qu’ils découvrent sur des sites tels que www.houzz.com, un réseau social où l’on peut trouver des millions de photos d’architecture, des idées déco, trucs et astuces d’agencement, des professionnels de rénovation, construction de maison, etc. • L’entreprise compte sur des installations en bon état puisque des investissements avaient toujours été faits pour maintenir l’état des lieux et des équipements de production 	<ul style="list-style-type: none"> • L’offre de l’entreprise était identique à ses concurrents, les produits n’offraient aucune utilité supplémentaire ou distinction. • 68% des ventes étaient concentrées dans une seule région du Québec. • Les anciens propriétaires avaient oublié de stimuler et de générer une demande en développant une marque et une meilleure distribution ayant eu pour conséquence de concéder un pouvoir trop important aux distributeurs. • Les anciens propriétaires n’investissaient plus en communication et en marketing depuis quelques années. • Seul le prix du produit comptait aux yeux des détaillants puisque le produit était non différencié et qu’il ne présentait aucune valeur ajoutée. • Accent mis sur la production et la gestion des coûts pour survivre au centre d’une bataille de prix auprès de ses concurrents • L’entreprise ne comptait pas d’équipe de direction, le couple propriétaire avait la responsabilité de diriger l’entreprise
	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • N/D 	<ul style="list-style-type: none"> • N/D.
		Opportunités	Menaces

Le nouveau propriétaire rappelle : « La stratégie qu'empruntait les anciens propriétaires de l'entreprise était la même que leurs concurrents et d'ailleurs, un nombre important d'entre eux avaient fermé leurs portes, incapables de se différencier assez pour générer plus de profits. » Pour redresser la situation et dégager une rentabilité suffisante pour rembourser les emprunts liés à l'acquisition de l'entreprise et des nouveaux équipements, le nouveau propriétaire n'a eu d'autre choix que de développer une vision claire qui tient compte de cette analyse de l'environnement. Cette nouvelle vision du propriétaire vise le développement d'une marque et de produits suffisamment distinctifs et désirés pour susciter leur intérêt sur les marchés locaux et étrangers. Ainsi, l'innovation et le design sont devenus les moteurs de l'entreprise et c'est ainsi que le marketing collaboratif a pris naissance.

En somme, cette situation dans laquelle se trouvait l'entreprise a été reconnue lors d'une analyse. Cette analyse de l'environnement a fait prendre conscience de l'importance de développer une marque forte et d'intégrer les consommateurs dans les pratiques d'affaires afin de répondre plus précisément à leurs besoins plutôt que de continuer à offrir des produits similaires à ceux de ses concurrents, de toujours essayer de produire à plus faible coût pour rencontrer les attentes des détaillants en terme de prix, pour finalement laisser le détaillant détenir un trop grand pouvoir. Le propriétaire croit et le mentionne : « Le développement d'un *brand* fort qui est appréciée des consommateurs peut faire en sorte qu'ils la demandent aux détaillants et ces distributeurs n'auront pas d'autres choix que de se céder une partie de leur pouvoir. » Selon lui, seule la mise en place d'un plan stratégique où le marketing collaboratif rapprocherait son entreprise des « end-users » permettrait d'éloigner le détaillant et ses concurrents. De plus, il serait légitime de se demander si des données utilisées lors de l'analyse auraient été recueillies dans les études effectuées, en 2009, par l'AFMQ en collaboration avec le gouvernement du Québec, puisque le propriétaire, sans le mentionner, faisait plusieurs parallèles avec les recommandations présentées. Rappelons-nous que les recommandations faisaient état de

l'importance que les entreprises optent pour la personnalisation de masse afin de se distinguer des produits fabriqués dans les pays à faibles coûts de production et de l'importance d'accroître les efforts de marketing stratégique.

4.2.3.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

A priori, il faut noter que l'entreprise, gouvernée depuis moins de 5 ans par un nouveau propriétaire, a eu plusieurs investissements à effectuer et a dû se réorganiser et relever plusieurs défis liés à la relève d'entreprise qui ont ralenti ou nui au déploiement de plusieurs actions stratégiques et tactiques de marketing.

La vision du propriétaire dirigeant, qui fait place aux consommateurs, évoque le besoin d'offrir des produits plus distinctifs et qui répondent aux besoins pointus des consommateurs afin de les satisfaire.

« La mise en exécution de cette vision a exigé que je revise toutes les méthodes de fabrication et les façons de faire. J'ai aussi dû acheter des équipements permettant d'introduire le style européen dont la valeur est mieux perçue par les consommateurs afin qu'on puisse trouver un nouveau positionnement à l'entreprise, se distinguer de nos concurrents et, ultimement, exiger un prix plus élevé. », mentionne le propriétaire.

Ensuite, le propriétaire a fait l'embauche d'un designer afin qu'il développe une offre de produits disponibles « sur-mesure » où des consommateurs dits spécificateurs peuvent effectuer certains choix (couleurs, hauteurs, recouvrements) quant à la fabrication de leur meuble, ce que les vrais concurrents européens ne pouvaient se permettre en exportant en Amérique du Nord. L'intégration du client spécificateur jumelé à un produit au style distinctif permet à l'entreprise de se positionner stratégiquement et confortablement dans l'intention d'accroître ses ventes. L'entreprise espère ainsi pouvoir détenir les moyens nécessaires à l'ajout de ressources liées au marketing afin de poursuivre ses objectifs stratégiques au fil des années à venir.

Tableau 18 – Mix-marketing de l'entreprise 3

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
<p>Co-producteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur a le statut de « spécificateur ». L'élaboration du produit se fait par de l'inventivité partagée. • Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement de certains produits. • Le propriétaire s'assure de répondre aux questions des consommateurs envoyées par courriel ou via la page Facebook de l'entreprise; ces échanges amènent souvent l'entreprise à s'améliorer grâce aux commentaires et suggestions des consommateurs.
<p>Co-décideur de prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selon le propriétaire, comme beaucoup d'autres manufacturiers, la valeur perçue, de ses produits, n'est pas aussi élevée qu'il l'espère puisque les détaillants soutirent une marge de profit trop élevée grâce à l'exclusivité qu'il exige. Ainsi, l'entreprise désire éventuellement développer des techniques de fixation de prix qui intègrent les consommateurs pour démontrer le potentiel de ventes des produits s'ils étaient

	<p>vendus à des marges moins élevées par les détaillants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise se base principalement sur l'élasticité de la demande au prix puisque cette approche propose une approximation des volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012). • Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en conséquence.
<p>Co-communicateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ne communique et ne collabore pas avec la communauté virtuelle, via des forums de discussion, des blogues, réseaux sociaux ou autres applications virtuelles (Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012) mais qu'elle ajoute des photos de ses nouveaux produits, sur le réseau social « Houzz ». Le propriétaire mesure le nombre de fois, que les photos de ses produits sont partagées, ce qui lui indique l'appréciation des consommateurs à l'égard de certains d'entre eux. • Reconnaît le potentiel du Web 2.0 mais avoue être très peu familier avec les médias sociaux, ce qui ne l'incite pas à les utiliser

	<p>très stratégiquement. Les réseaux sociaux sont davantage utilisés pour partager du contenu relatif à la vie de l'entreprise afin que les consommateurs et les distributeurs, principalement ceux localisés à l'extérieur du Québec, sentent qu'ils restent en contact avec l'entreprise et qu'ils vivent certaine forme de proximité avec les employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise désire évidemment augmenter son capital de sympathie auprès de la population et bénéficier d'une visibilité gratuite grâce à la force du marketing viral (Godin, 2001). • Les designers intérieurs sont très souvent sollicités par l'entreprise afin qu'ils assistent à des lancements de produits sachant très bien qu'ils peuvent aussi être des co-communicateurs.
<p>Co-distributeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec des designers d'intérieur, qui agissent en quelque sorte à titre de covendeur, puisqu'ils sont mandatés par des consommateurs afin qu'ils choisissent les meubles pour leur maison. • Ces professionnels de la décoration peuvent compter sur une aide accrue du manufacturier qui a mis à leur disposition plusieurs services : une personne ressource consacrée au traitement de leur commande, des termes de paiements avantageux, une

	<p>livraison au domicile des consommateurs finaux plutôt qu'à un entrepôt, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le propriétaire n'hésite pas à conclure des ententes avec des designers de renom qui participent au co-développement de certains styles de meubles et de « signer » les collections.
---	--

En somme, l'entreprise n'intègre complètement le consommateur qu'à l'étape de la détermination du produit, son rôle de spécificateur influence la conception finale du produit. Le consommateur, bien qu'il intervienne sous des formes plus subtiles comme via les réseaux sociaux, ne collabore pas en tant que co-décideur de prix ou de co-communicateur, par exemple. La collaboration avec les détaillants et les designers attire beaucoup plus le propriétaire pour le moment, puisque ces activités sont souvent moins dispendieuses et n'exigent pas l'ajout d'employés supplémentaires. Cependant, on note que le propriétaire-dirigeant désire continuer ses efforts de marketing stratégique en intégrant le marketing collaboratif, mais que les ressources monétaires et le temps lui manquent.

4.2.3.3 *Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME*

Pour évaluer le niveau de ressources à consacrer aux activités marketing, le propriétaire, professionnel des finances, compare des données économiques lors d'exercices de « benchmarking » avec ses compétiteurs. Cette pratique lui permet de connaître le niveau de performance de l'entreprise et de déterminer si les ressources consacrées sont suffisantes.

Tableau 19 – Les résultats (co-création de valeur) de l'entreprise 3

Performance des produits
<ul style="list-style-type: none">• L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée (style européen) permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu.• Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure performance)• Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs (meilleur taux de satisfaction)• Selon le propriétaire, le succès du marketing collaboratif réside dans la capacité à adapter le produit en fonction du territoire où ce dernier sera vendu. La différence entre les marchés desservis par l'entreprise exige que les produits soient faciles à adapter selon les préférences des consommateurs, c'�st pourquoi lorsque l'entreprise offre des exclusivités, elle doit s'assurer de bien sélectionner son offre pour ne pas aller à l'encontre des tendances locales.• Les détaillants spécialisés considèrent donc, de plus en plus, les meubles « sur-mesure » pour concurrencer les sites « e-commerce » où les consommateurs dits spécificateurs n'auront d'autres choix que de se rendre en magasin pour effectuer certains choix (couleurs, hauteurs, recouvrement) alors que le prix devient un critère de moins en moins important. Cette nouvelle réalité accroît la demande pour les produits de l'entreprise.
Performance financière
<ul style="list-style-type: none">• Accroissement de la différenciation d'un produit (grâce au nouveau positionnement) par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible

de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de générer plus de profits.

- Les ressources consacrées au marketing par l'entreprise représentent 3% de ses ventes.

« Nos investissements en marketing permettent la création de galeries personnalisées aux couleurs de l'entreprise qui vont dans les magasins, d'outils promotionnels pour les points de ventes, des catalogues pour le « sur-mesure », de participer à des *trade shows* à titre d'exposants, de payer les frais liés à l'embauche de designers de renoms et d'offrir des incitatifs pour des campagnes de promotions. », souligne le propriétaire.

Selon lui, ce pourcentage est supérieur à celui qu'investissent les entreprises concurrentes, mais les actions liées à ces investissements semblent satisfaire les consommateurs et les détaillants.

Le choix d'entreprendre la fabrication de meubles « sur-mesure » s'est avérée, jusqu'à présent, une bonne décision pour le propriétaire. Ce dernier mentionnait que la tendance lourde de la vente en ligne entraîne une diminution des ventes chez les détaillants spécialisés particulièrement. Leur volume et leur pouvoir d'achat, qui sont moins élevés, diminuent leur capacité à compétitionner sur la base du prix avec les détaillants « e-commerce » qui offrent des produits de masse. Ainsi, les détaillants spécialisés considèrent de plus en plus, les meubles « sur-mesure ».

Le propriétaire-dirigeant est conscient que l'un des défis pour les entreprises qui veulent profiter de l'interaction avec les clients est de garder une certaine flexibilité afin d'établir un dialogue avec des clients de plus en plus avisés et ayant des besoins spécifiques. L'entreprise reconnaît qu'elle sera prête à intégrer la voix du client que lorsqu'elle comptera sur des ressources spécialisées et en nombre suffisant.

Le propriétaire reconnaît qu'un des autres défis, avec lequel son entreprise doit composer et qui nuit à l'acquisition de meilleurs résultats, est de transmettre aux consommateurs un message dont l'encodage du sens n'est pas biaisé. Il estime que l'ajout d'un intermédiaire, tel un agent manufacturier ou un vendeur en magasin, augmente le risque de biais lors de la transmission du message si celui-ci est mal contrôlé. Le propriétaire admet : « L'entreprise connaîtrait un plus grand succès si les messages qu'on veut communiquer étaient transmis directement au consommateur ou étaient faits stratégiquement avec leur aide. » Pour pallier ce risque, le propriétaire a entrepris l'initiative de créer des ateliers, qui ressemblent à des petites galeries, où il contrôle tous les stimuli marketing dont les messages qu'il désire transmettre, les outils de ventes et de personnalisation, etc. Le propriétaire reconnaît que lorsque ses distributeurs sont engagés sous une ou plusieurs formes, telle que lors de la co-crédation ou lors de l'implantation des ateliers, la satisfaction du client et les intentions futures de la firme sont influencées positivement. Cependant, l'un des défis soulevé par le propriétaire est qu'il est souvent difficile d'attirer et de conserver les distributeurs engagés lorsque les ressources et les mécanismes sont limités.

Finalement, le propriétaire estime que les résultats associés au marketing restent difficiles à évaluer à court terme puisqu'il croit que les effets se feront sentir dans le futur. L'entreprise avait cessé d'investir en marketing depuis plusieurs années, ce qui ne permet pas d'avoir un portrait juste de la situation. Le propriétaire reconnaît qu'en impliquant davantage le consommateur final lors de la détermination du mix marketing, il augmenterait ses chances de succès.

4.2.4 Entreprise 4

L'entreprise fabrique essentiellement des ensembles de salles à manger (80% du chiffre d'affaires), des ensembles de chambre à coucher et des meubles audio-vidéos. Le réseau de distribution de l'entreprise se résume à la vente par l'intermédiaire des détaillants de meubles grandes surfaces et spécialisés uniquement.

4.2.4.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

La naissance du marketing collaboratif est attribuable à une pression du marché ou plutôt à l'observation de la tendance formalisée par la notion de cocréation de l'expérience de consommation. Ainsi, la naissance du marketing collaboratif, bien qu'il se limite à quelques initiatives que nous verrons plus loin, est en réponse à l'évolution du comportement des consommateurs tout en tenant compte de l'univers concurrentiel dans lequel l'entreprise évoluait. L'analyse FFOM nous permet de mieux comprendre les facteurs et l'univers concurrentiel qui ont mené l'entreprise à opter pour le marketing collaboratif.

Tableau 20 – Analyse FFOM de l'entreprise #4

	Forces	Faiblesses
Environnement Interne	<ul style="list-style-type: none">• Montée du pouvoir du consommateur « acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès » (Florès, 2008, p.79).• L'entreprise fabrique la plus vaste gamme d'ensemble de salles à manger dans l'industrie du meuble au Québec, à un prix légèrement plus bas que les produits concurrents, en plus d'offrir un nombre quasi illimité de possibilités liées à la personnalisation. Cette combinaison lui permet de détenir un avantage concurrentiel très important sur ses marchés• Elle génère soixante pour cent de ses	<ul style="list-style-type: none">• L'entreprise a l'obligation de s'adapter aux besoins individuels et changeants du consommateur et de co-produire des meubles avec le consommateur final.

	<p>ventes aux États-Unis et quarante pour cents au Canada. La vice-présidente considère que l'entreprise compte sur un réseau de distribution mieux établie au Canada. ,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soucieuse de rester un fournisseur de choix, l'entreprise a décidé de profiter du pouvoir que profère la force d'un regroupement d'entreprises en offrant des possibilités de configuration difficilement égalables au niveau du prix et de la quantité. • Le déploiement de la stratégie de co-production avec le consommateur a intentionnellement mené certains concurrents à s'éloigner puisqu'ils ne pouvaient rivaliser en offrant un aussi vaste choix de configurations. • Le propriétaire a procédé à l'acquisition de plusieurs entreprises sous-traitantes ou concurrentes, qui forment maintenant un seul groupe, dans l'intention d'acquérir les compétences permettant de livrer plus rapidement les produits aux clients grâce à l'internalisation des procédés et de compter sur des équipements permettant de produire plus facilement de multiples composantes utiles à la personnalisation de masse. • Ces acquisitions ont aussi permis au propriétaire de mieux contrôler ses activités et ses coûts en éliminant bon nombre d'intermédiaires. 	
Environnement Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de change favorise maintenant les ventes de l'autre côté de la frontière. • La vice-présidente note que la volonté des consommateurs à participer à titre de client « spécificateur » provient de 	<ul style="list-style-type: none"> • N/D.

leur capacité à être créatifs. Grâce à tous les outils technologiques qu'ils peuvent utiliser et surtout grâce aux réseaux sociaux sur lesquels ils s'inspirent (Carù et al., 2014), les consommateurs font de plus en plus de choix de spécifications judicieux et précis, sans pour autant avoir l'offre complète sous leurs yeux.	
--	--

4.2.4.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

Tout d'abord, comme le mentionne la vice-présidente : « Il est important de savoir que le propriétaire de l'entreprise détient aussi plusieurs autres marques fabriquées par des entreprises faisant partie du groupe. » Par leur positionnement, elles ne doivent pas entrer en compétition les unes contre les autres. Alors, de nombreux détaillants distribuent non seulement les produits de l'entreprise #5, mais aussi plusieurs autres marques du groupe. Le propriétaire tient donc à conserver une très bonne relation avec ces divers détaillants. L'entreprise investit davantage de ressources dans la mise en place de stratégie de marketing « *business to business* » afin de maintenir les relations avec ses distributeurs et d'augmenter leur niveau de satisfaction que dans la mise en place de stratégie de marketing collaboratif, pour ne pas dire « *business to consumers* ». La vice-présidente souligne : « Certaines stratégies visent à satisfaire le détaillant t par l'engagement de l'entreprise envers les consommateurs finaux lors d'activités collaboratives. »

Tableau 21 – Mix-marketing de l'entreprise 4

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
Co-producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur a le statut de « spécificateur ». L'élaboration du produit se fait par de l'inventivité partagée. • Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement

	<p>de certains produits.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il arrive fréquemment que les détaillants conscients de la capacité à répondre à leurs besoins soumettront leurs suggestions de nouveaux produits. • L'entreprise a développé des mécanismes afin d'intégrer la voix des détaillants à sa prise de décision tels que des focus groupes ou des activités de validation de produits à l'usine. • Des galeries visent aussi à aider les distributeurs à créer des environnements qui sont propices à engager le consommateur dans un processus convivial de co-production, le développement de présentoirs plus complets, regroupant tous les scénarios de personnalisation, assurent un niveau d'interactivité entre le consommateur et l'entreprise qui facilite la co-création de valeur. • Le client doit participer à l'assemblage partiel du produit, on parle donc de participation autodirigée logistique
<p>Co-décideur de prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur, sensible au prix, se dirigera vers des points de ventes dont la gamme de produit offerts correspond à sa capacité à déboursier pour des meubles, il devient en quelque sort co-décideur du prix puisque l'entreprise adaptera son offre aux prix que la clientèle recherche lorsqu'elle magasine dans les magasins de ses distributeurs selon la V-P. • L'entreprise se base principalement sur l'élasticité de la demande au prix puisque cette approche propose une approximation des volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012). • Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en

	conséquence.
Co-communicateur	<ul style="list-style-type: none"> • Ne communique et ne collabore pas avec la communauté virtuelle, via des forums de discussion, des blogues, réseaux sociaux ou autres applications virtuelles (Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012). • La vice-présidente admet que l'entreprise pourrait établir un processus d'échange (Vargo et Lusch, 2004) avec le consommateur puisqu'elle détient une banque de données importantes sur les consommateurs qui s'intéressent à sa marque.
Co-distributeur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune intégration spécifique

L'entreprise a reconnu qu'un des défis avec lequel son entreprise a dû composer et que ses compétiteurs doivent encore relever est de transmettre aux consommateurs un message dont l'encodage du sens est le moins biaisé possible. Comme il s'agit d'une pratique courante dans l'industrie, la représentation des entreprises manufacturières auprès des distributeurs s'effectue par l'entremise d'agents manufacturiers indépendants qui travaillent pour le compte de plusieurs fabricants. Normalement, leur niveau de connaissances liées aux différentes facettes de l'entreprise est beaucoup moins grand que s'ils ne travaillaient exclusivement que pour un seul manufacturier. Leur capacité à transmettre aux vendeurs l'information sur les produits et les services de l'entreprise est moins grande. L'ajout de deux intermédiaires, c'est-à-dire l'agent manufacturier indépendant et le vendeur en magasin, augmente le risque de biais lors de la transmission du message si celui-ci n'est pas bien maîtrisé à la source. Cette problématique nuisait considérablement à l'atteinte de résultat de l'entreprise puisque les consommateurs ne détenaient jamais un aussi haut niveau de support qu'ils s'attendaient des vendeurs qui étaient mal formés par les agents manufacturiers. L'entreprise a décidé de remplacer les agents manufacturiers pour des représentants corporatifs dont l'apport à l'entreprise s'avère beaucoup plus prometteur surtout lorsque viendra le temps de déployer des initiatives de marketing collaboratif plus structurés.

« Le niveau de collaboration entre l'entreprise et les représentants rapportent déjà gros. », remarque la vice-présidente

La voix du détaillant est importante pour l'entreprise. Lorsque le détaillant est sollicité, qu'il se sent écouté ou impliqué dans la prise de décision, il reconnaît qu'une forme de pouvoir lui est attribuée quant à la détermination des variables du marketing mix (Wathieu et *al*, 2002) de son fournisseur et il tend à être plus satisfait, selon la vice-présidente.

« On accélère le développement de petites galeries, où l'univers de la marque est totalement contrôlé par nous et où le dialogue avec le consommateur peut prendre un tout autre sens. Les galeries permettent à l'entreprise de se rapprocher du consommateur et de démontrer notre pouvoir auprès de ce dernier, c'est ce qu'on recherche ultimement. », nous raconte la vice-présidente

Bien que l'entreprise puisse aller plus loin dans son rapprochement avec le consommateur en lui faisant vivre une expérience améliorée, elle ne peut aller à l'encontre des contraintes qu'imposent les distributeurs. Ainsi, l'entreprise ne pourrait ouvrir ses propres boutiques, à l'image de ses galeries, pour vendre directement aux consommateurs. Elle ne veut surtout pas devenir un compétiteur de plus pour ses détaillants.

L'entreprise bénéficie des motivations à dominante intrinsèques des consommateurs dont le niveau de conscience est beaucoup plus aigu lors d'un effort de personnalisation, car elle provoque du plaisir et un intérêt à exercer son expertise ou son potentiel créatif. Pendant que l'entreprise entreprend sa démarche d'amélioration de ses solutions technologiques, les dirigeants entrevoient la création d'une plateforme électronique de personnalisation « 3D » qui permet aux consommateurs de voir, en temps réel, toutes les options qu'ils sélectionnent former son meuble. Cet outil réduirait le processus de co-

création en magasin puisqu'une partie ou la totalité pourrait s'effectuer à partir du domicile du consommateur. Le plus important compétiteur de l'entreprise met à la disposition des consommateurs un outil comparable et ces derniers semblent en tirer avantage.

L'entreprise a déjà investi plus massivement dans l'achat de publicité dans différents médias afin d'accroître sa notoriété. Cependant, il a été constaté que les consommateurs étaient peu sensibles à la marque de leur mobilier. Ainsi, l'entreprise a revu ses budgets et a décidé de solliciter l'aide des détaillants afin de partager une partie des coûts de placement médias. Les nouvelles publicités présentent dorénavant des offres promotionnelles, compte tenu que les consommateurs ont une plus forte sensibilité aux prix. Ces coûts publicitaires sont calculés dans les prix de ventes, l'entreprise compte donc des listes de prix différentes pour les clients qui génèrent des volumes plus importants et qui contribuent aux efforts de promotions ainsi que de communication.

La vice-présidente admet que l'entreprise pourrait établir un processus d'échange (Vargo et Lusch, 2004) avec le consommateur puisqu'elle détient une banque de données importantes sur les consommateurs qui s'intéressent à sa marque. En fait, les détaillants demandent régulièrement à l'entreprise de livrer directement au domicile des consommateurs intéressés par les produits des échantillons de couleurs ou de tissus, c'est ainsi, qu'elle cumule cette information. La rapidité de transmission d'un message peut être rapide et sans coût (Brodie et *al*, 2013) grâce à la co-communication et l'accès à ses coordonnées.

Comme le client peut parfois être appelé à participer à l'assemblage partiel du produit (participation autodirigée logistique), l'entreprise met à la disposition du consommateur des instructions de montage qui lui permet de ressentir une satisfaction et qu'elle demeure facile. Cependant, l'entreprise remarque que les consommateurs qui achètent ses produits recherchent plutôt une solution clé en main et ne désirent pas courir le risque de faire une installation inadéquate de leur nouveau mobilier qu'ils ont eux-mêmes

conçu. Ces derniers s'éloignent donc de l'assemblage et requièrent une installation lors de la livraison. L'entreprise offre, depuis peu de temps, un service de réparation personnalisé aux détaillants. La vice-présidente explique : « Plutôt que ce soit les techniciens des détaillants qui se déplacent aux domiciles des consommateurs pour effectuer une réparation, ce sont ceux du manufacturier qui s'y rendent. Les consommateurs sont donc témoins d'un service supérieur et voient leur problème se régler.»

En somme, l'entreprise ne fait pas exception des autres entreprises rencontrées, elle n'intègre complètement le consommateur qu'à l'étape de la détermination du produit, son rôle de spécificateur influence la conception finale du produit. Le consommateur joue un rôle beaucoup plus important auprès des détaillants qui à leur tour influencent les décisions liées aux « 4 P » du manufacturier. Dans ce cas précisément, nous remarquons sous plusieurs angles que la voix du détaillant est considérée et que ce dernier participe à plusieurs niveaux en tant que co-décideur du prix, co-développeur de produits et co-communicateur. Nous pouvons constater que l'effort que l'entreprise déploie pour satisfaire les besoins spécifiques des détaillants l'amène à se rapprocher des consommateurs. L'envoi d'échantillons directement aux consommateurs, le service de réparations à domicile, les activités promotionnelles, l'ajout de galeries sont tous des exemples d'amélioration du lien entre le « end-user » et le manufacturier, bien que ses actions restent souvent tactiques.

4.2.4.3 Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Tableau 22 – Les résultats (co-crédation de valeur) de l'entreprise 4

Performance des produits
<ul style="list-style-type: none"> • L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu. • Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc

de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure performance)

- Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs (meilleur taux de satisfaction)
- Au-delà de la personnalisation, le changement dans les habitudes des consommateurs a mené l'entreprise à entreprendre une réflexion stratégique quant aux moyens qu'elle devait prendre pour mieux se distinguer de ses concurrents et améliorer la valeur perçue de ses produits en développant une offre et une image de marque qui devaient mieux répondre aux besoins d'une clientèle plus informée et exigeante (meilleure satisfaction)

Performance financière

- En s'attardant davantage aux résultats associés à ce qui touche à la personnalisation de masse, on constate que le rôle du consommateur au sein de l'entreprise, en tant que client spécifique, permet à l'entreprise de générer une part importante de ses revenus.
- Près de vingt pour cents des ventes de l'entreprise sont générés par des produits fabriqués « sur-mesure » dont les spécifications sont réellement hors des possibilités normalement offertes, ce que l'entreprise traite comme étant des commandes spéciales qui sont générées sous un code de commande différents.
- Il est possible d'avancer que les autres entreprises faisant partie du groupe auraient pu cannibaliser les ventes de l'entreprise #4 si elle n'avait pas pris les moyens nécessaires pour se différencier et mieux répondre aux besoins de sa clientèle-cible.

4.2.5 Entreprise 5

Cette entreprise se spécialise dans la fabrication de fauteuil de détente depuis bientôt 30 ans. "En 2003, l'entreprise a fait l'acquisition d'une entité spécialisée dans la fabrication de mobilier de chambre à coucher haut de gamme pour bébés, enfants et adolescents. Dorénavant, l'entreprise distribue ses produits auprès de deux segments de marché c'est-à-dire les détaillants de meubles traditionnels et les détaillants d'articles pour jeunes enfants. Chacun de ces segments se divisent en trois réseaux, les produits sont vendus dans les magasins à grandes surfaces, dans des magasins dits indépendants et finalement, sur les sites transactionnels en ligne. Le propriétaire rencontré affirme fièrement : « Nous sommes reconnus comme chef de file dans sa catégorie et on se classe parmi les fabricants de meubles les plus importants en Amérique du Nord. »

4.2.5.1 *Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif*

Cette entreprise, considérée comme leader dans la fabrication de fauteuils oscillants, n'a plus à faire connaître son nom au sein de l'industrie de l'ameublement en Amérique. Que ce soit par ses innovations ou par sa vaste sélection de meubles personnalisés, disponibles dans plus de 250 tissus et 25 finis, l'entreprise a réussi à vendre plusieurs millions d'exemplaires de ces fauteuils et ce, sans avoir eu à opter pour le marketing collaboratif. Cependant, en faisant l'acquisition de l'entité spécialisée dans la fabrication de mobilier de chambre à coucher haut de gamme pour bébés, enfants et adolescents, l'entreprise désirait se diversifier. L'entreprise entrevoyait l'opportunité que ses chaises oscillantes soient aussi vendues aux côtés des meubles de chambre à coucher pour bébés chez des détaillants d'articles pour jeunes enfants auxquels elle ne s'était pas encore intéressée.

En 2003, avant de procéder au rachat de l'entreprise, le propriétaire a entrepris une démarche d'analyse formelle et approfondie de l'environnement interne et externe dans lequel se trouvait l'entreprise qu'il tentait d'acquérir. L'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ont mené l'entrepreneur à constater que l'industrie des articles destinés aux enfants était très différente de l'industrie du meuble.

Rapidement, il a remarqué que les consommateurs ne considéraient plus les mêmes critères et qu'ils se comportaient d'une toute autre manière avant de procéder à l'achat d'un meuble pour leur enfant. Les principaux constats sont notés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 23 – Analyse FFOM de l’entreprise 5

Environnement Interne	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs paraissent plus sensibles à l’esthétique du produit, au confort et au prix plutôt qu’à sa provenance ou à sa marque. • L’apparence du produit demeure l’attribut principal recherché. • Réussi en coproduisant avec les consommateurs et leurs designers, à répondre aux spécifications esthétiques qui permet d’accentuer leurs pièces en fonction des tendances actuelles. • L’entreprise n’hésite pas à mettre en valeur les avantages associés à la personnalisation de masse dans le but de donner à ses produits une place déterminée auprès d’un marché cible (Mayrhofer, 2006) sans pour autant, mettre en place des stratégies de fidélisation de cette clientèle. • Les produits sont distribués dans trois réseaux : les magasins à grandes surfaces, dans des magasins dits indépendants et finalement, sur les sites transactionnels en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs n’accordent tout simplement pas d’importance à la marque puisque, selon le propriétaire, un fauteuil est classifié comme un meuble d’accent, c’est-à-dire qu’il contribue d’abord à accentuer l’apparence d’une pièce. • L’achat de meubles d’accent s’effectue souvent de façon impulsive, au moment où les consommateurs magasinent de plus gros meubles et qu’ils cherchent à remplir certains espaces vides. • Malgré tout son succès, l’entreprise a de la difficulté à faire connaître son nom et à ce que les consommateurs l’associent à des fauteuils. • Les efforts de marketing améliorent sa visibilité sur les lieux de ventes afin d’attirer l’attention des acheteurs impulsifs mais sans plus. • Seul le prix du produit comptait aux yeux des détaillants puisque le produit était non différencié et qu’il ne présentait aucune valeur ajoutée. • Accent mis sur la production et la gestion des coûts pour survivre au centre d’une bataille de prix auprès de ses concurrents
Environnement Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • N/D. 	<ul style="list-style-type: none"> • N/D.

Lors de cette analyse, il a été noté que l'achat de meubles pour un bébé ou pour un enfant s'effectue plus lentement. Le propriétaire explique : « La mère, souvent ralentie dans ses activités quotidiennes puisqu'elle est enceinte, consacre plus de temps à ramasser de l'information et à comparer les options qui s'offrent à elle, la femme enceinte veut être certaine que l'achat qu'elle s'apprête à faire est sécuritaire pour son enfant.»

Elle considère la qualité du produit et est prête à déboursier davantage pour s'en assurer, souvent un manufacturier réputé ou dont le nom n'est plus à faire touche cette corde sensible de la consommatrice. De plus, la venue d'un enfant entraîne une fébrilité que les familles aiment partager avec leur entourage, elles n'hésitent pas à prendre des photos des articles achetés ou à les montrer afin que de prouver qu'ils n'ont pas hésité à investir pour la sécurité et le bien-être de leur bébé.

« L'objectif de la futur maman n'est pas de payer l'article le moins cher possible mais plutôt de payer le juste prix et ce, pour un produit dont les gens savent reconnaître la qualité et certaines fois, son prestige. », rappelle le propriétaire

Conscient que les consommateurs sont beaucoup plus engagés lors du processus d'achat d'un meuble pour bébé ou pour enfant (intensification de l'expérience) et que la création de valeur avec le client (Prahalad et Ramaswamy, 2000) peut assurer une plus grande fidélité de ces clients qui risquent d'avoir plus d'un enfant ou qui devront acheter plus tard des meubles juvéniles, l'entreprise a décidé de débiter l'intégration du marketing collaboratif tout récemment et de mobiliser des ressources.

4.2.5.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

Le propriétaire comprend que les clients qui ont acheté ses chaises, au fil des trente dernières années, ne sont pas les mêmes qui effectuent l'achat de meubles pour enfants aujourd'hui. L'entreprise se doit d'être visible auprès de cette nouvelle clientèle-cible afin

de se faire connaître. Les stratégies marketing à employer sont différentes de celles qu'elle a l'habitude de mettre en place, compte tenu que le comportement du consommateur a changé.

Tableau 24 – Mix-marketing de l'entreprise 5

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
<p>Co-producteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur a le statut de « spécifiqueur ». L'élaboration du produit se fait par de l'inventivité partagée. • Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement de certains produits. • Il arrive fréquemment que les détaillants conscients de la capacité à répondre à ses besoins soumettront leurs suggestions de nouveaux produits. • Des galeries visent aussi à aider les distributeurs à créer des environnements qui sont propices à engager le consommateur dans un processus convivial de co-production, le développement de présentoirs plus complets, regroupant tous les scénarios de personnalisation, assurent un niveau d'interactivité entre le consommateur et l'entreprise qui facilite la co-création de valeur.
<p>Co-décideur de prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise se base principalement sur l'élasticité de la demande au prix puisque cette approche propose une approximation des volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012). • Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en conséquence.

Co-communicateur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune intégration spécifique mais le propriétaire perçoit le Web 2.0 comme une source d'informations importantes où sa clientèle-cible s'alimente et comme un outil idéal par pour interagir avec celle-ci. Le propriétaire espère que le consommateur devienne un média à part entière, où il peut élaborer des messages et promouvoir la marque. • Le propriétaire perçoit que les jeunes mamans, puisqu'elles ont les mêmes habitudes de consommation ou les mêmes passions, aiment se rassembler par l'intermédiaire des réseaux sociaux et s'influencent mutuellement. • Comme l'ont démontré les recherches en marketing (Algesheimer et al., 2005; Veloutsou et Moutinho, 2009), le propriétaire souhaite que l'identification à la marque par le biais de la communauté de marque entraîne la loyauté envers la marque qui lui appartient
Co-distributeur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune intégration spécifique

En somme, le propriétaire démontre un intérêt très élevé par rapport aux autres entreprises rencontrées quant à l'atteinte d'objectif clair face aux clients co-communicateurs, l'entreprise implique le consommateur de façon très similaire aux autres entreprises interviewées.

4.2.5.3 Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Comme l'entreprise débute ses efforts de marketing collaboratif grâce au Web 2.0, il apparaît difficile pour le propriétaire d'évaluer les résultats. Cependant, il reconnaît qu'un de ses concurrents récolte de bons résultats d'une stratégie similaire et espère faire de même. Pour construire et maintenir une tribu de marque, le propriétaire souligne « on doit comprendre les besoins sociaux et individuels des mères et faire tout en notre possible pour les supporter et les considérer dans le développement de notre marque ». À cet effet, il a fait l'embauche d'une designer dont le profil correspond à celui de la clientèle cible et

qui participera au déploiement de la stratégie de réseaux sociaux. De plus, l'entreprise remarque que les commentaires négatifs écrits sur le Web risquent de se retrouver parmi les informations que trouveront ses futurs clients. Ces commentaires devront être considérés et traités adéquatement.

4.2.6 Entreprise 6

L'entreprise réalise presque la totalité de son chiffre d'affaires par la vente de mobilier haut de gamme pour la salle à diner. Tous les produits sont faits à partir de merisier massif et sont fabriqués localement selon des procédés écoresponsables. L'entreprise distribue 70% de ses produits aux États-Unis contre 30% au Canada à l'intérieur de magasins d'ameublement en tout genre. Le succès de l'entreprise, depuis plus de 30 ans, repose sur l'assemblage à la main de ses produits qui sont personnalisés et adaptées aux besoins particuliers de chaque client. Dans sa catégorie de produit, ce manufacturier est considéré comme le plus important en Amérique du Nord, aucun autre fabricant ne vend autant de produits comparables.

4.2.6.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

Tel que fût le cas de plusieurs autres manufacturiers, la diversification du portefeuille de clients de l'entreprise passait inévitablement par l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires dont entre autres, la personnalisation de masse. Cette pratique s'avérait la meilleure stratégie pour acquérir de nouveaux clients puisqu'elle permettait, d'abord, d'offrir des produits différents d'un client à l'autre. De plus, l'expérience des dirigeants, la pression du marché et les tendances lourdes ont mené naturellement l'entreprise à devoir accroître le nombre de configurations possibles afin de distinguer sa gamme de produits lors de l'arrivée massive de compétiteurs étrangers et à mieux répondre aux besoins individuels et changeants des consommateurs.

Cependant, pendant plusieurs années et malgré elle, l'entreprise a été victime du pouvoir du consommateur « *acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès* » (Florès, 2008, p.79) jumelé à celui de ses concurrents qui offraient des meubles à plus bas prix.

« Nos analyses ont démontré que les vendeurs en magasin prenaient entre 45 et 60 minutes afin de spécifier les choix du consommateur et conclure la vente alors qu'il prenait entre 15 et 20 pour vendre un meuble de mes concurrents qui était moins dispendieux. [...] En plus, comme les vendeurs étaient certaines fois moins habiletés, ils se dirigeaient avec les clients vers les produits les plus faciles à vendre et les moins dispendieux ce qui nuisaient à l'augmentation de nos ventes » me racontait le propriétaire-dirigeant.

Ce frappant constat a mené les propriétaires-dirigeants à entreprendre une réflexion stratégique importante afin de réduire le temps de transaction en magasin et d'améliorer l'expérience de consommation. C'est à ce moment précis que l'entreprise a volontairement voulu intégrer les clients à sa démarche marketing dans l'intention de co-créer de la valeur et de façon à ce qu'ils tirent avantage de son offre (Berthon et *al.*, 2007). Les propriétaires-dirigeants ont mis au centre de cette réflexion que : « les consommateurs, bien qu'ils soient des gens ordinaires, sont de plus en plus professionnels dans leur approche de création et ce, grâce à tous les outils technologiques qu'ils peuvent utiliser leur permettant de faire des choix de spécifications judicieux et ce, sans qu'ils détiennent toutes les compétences (Carù et *al.*, 2014) ». Comparativement aux autres entreprises du secteur que nous avons analysé jusqu'ici, le fabricant #6 n'a pas simplement réussi à créer de la valeur pour le client, mais aussi avec le client (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Nous verrons plus loin de quelle façon l'entreprise s'y est prise.

Dans ce cas –ci, l'adoption du marketing a pris en compte les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise mais la raison principale ayant mené à la naissance

du marketing collaboratif dans l'entreprise est issue majoritairement d'une étude de l'expérience de ventes et d'achats de ses produits en magasin. Pour l'intérêt du lecteur, nous présentons tout de même, comme nous l'avons fait dans le cas précédents, la matrice FFOM.

Tableau 25 - Analyse FFOM de l'entreprise 6

4.2.6.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

	Forces	Faiblesses
Environnement Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication qui respecte les plus hautes normes de l'industrie. • Utilise des procédés écologiques • Offre des produits personnalisés, adaptés aux besoins particuliers de chaque client depuis plus de vingt ans. • Forte notoriété dans sa catégorie de produit • Cellule de programmeurs informatiques à l'interne • Équipe de direction complète et solide • Vaste distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre une seule catégorie de produit qui lui permet d'être spécialisée mais qui nuit à sa diversification • Effacement de la tendance pour les mobiliers classiques, traditionnels et rustiques. • Produits dispendieux
	Opportunités	Menaces
Environnement Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Montée du dollar américain • Augmentation de l'utilisation des technologies • Tendance marquée pour les produits écoresponsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance économique liée aux États-Unis • Diminution du pouvoir d'achat de la classe moyenne • Conformité douanière nuisibles à la livraison rapide • Disparition des détaillants indépendants et spécialisés haut de gamme due à la consolidation économique des magasins grandes surfaces milieu de gamme

Suite à l'analyse stratégique de l'entreprise, au début des années 2000, le propriétaire dirigeant a mis sur un pied un important projet visant le développement d'un logiciel informatique conceptualisant en temps réel le mobilier de salle à diner du consommateur selon ses préférences. Aucune autre entreprise rencontrée n'a démontré, ni le désir et ni la réussite face à une intégration aussi concrète et interactive du consommateur à l'étape de la détermination des spécifications du produit. Ainsi, l'analyse du cas de cette entreprise, sous un nouvel angle, permet de comprendre comment le consommateur joue le rôle de « spécificateur » grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

Nous rappelons qu'un produit, conçu avec la collaboration des clients, a plus de probabilités de satisfaire ces derniers, surtout si la personnalisation vise un but utilitaire. Comme la personnalisation accroît la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi, cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas, 2012). Ayant bien compris ces notions, le propriétaire dirigeant nous a fait connaître les objectifs derrière le développement d'un logiciel d'animation 3D qui nécessitait, au début des années 2000, des avancées technologiques plus poussées que l'industrie du jeu vidéo et du cinéma :

« Notre premier objectif était de dimensionner la salle à diner et de permettre au consommateur de personnaliser son mobilier tel qu'il apparaîtrait suite à sa livraison. Il pourrait voir les meubles s'assembler virtuellement selon ses préférences et ainsi, découvrir le résultat en temps réel plutôt que de se l'imaginer. Par exemple, le logiciel devait permettre aux clients de voir sous la table la qualité de sa finition [...] Notre deuxième objectif était de réduire le temps passé à sélectionner les différentes options et à se demander si elles s'agençaient bien ensemble d'un point de vue esthétique. Ainsi, on pouvait espérer qu'un vendeur consacre autant de temps à vendre un ensemble de salle à diner de notre entreprise qu'à vendre celui d'un de nos concurrents tout en générant une vente plus élevée. Notre troisième objectif était d'augmenter le niveau de satisfaction des

consommateurs en fabriquant pour lui, un produit qui correspond exactement à ses besoins.»

L'entreprise a investi massivement dans le développement de ce logiciel dont la résultante finale est quelque peu différente de ce qui était prévu au départ. Cependant, le logiciel permet aujourd'hui à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel indéniable qui, selon le dirigeant, profitera encore plus considérablement à l'entreprise dans les années à venir lorsque les détaillants intégreront davantage les technologies dans leur stratégie d'affaires. Le logiciel installé dans un ordinateur qui prend place sur un petit mobilier au centre d'un présentoir de l'entreprise permet aux détaillants d'offrir des milliers de combinaisons possibles sans prendre plus d'espaces que ceux des concurrents. Ce logiciel, disponible aussi sur le site de l'entreprise, permet aux consommateurs de faire leur sélection à domicile et de se rendre chez le détaillant autorisé le plus près afin de confirmer leur commande. Certains détaillants acceptent même d'ajouter le module du logiciel sur leur propre site internet afin que les consommateurs qui magasinent en ligne puissent accéder au même choix et ce, sans avoir à intégrer un seul produit sur leur site.

Cette initiative de développement du logiciel démontre que l'entreprise a consacré les ressources nécessaires afin de mettre en place un mécanisme d'intégration du consommateur à sa démarche de développement de produits et, en quelque sorte, à externaliser, gratuitement ou presque, certaines tâches associées au design des produits qui seraient normalement acquittées par des employés de l'entreprise.

À ce point-ci, très peu d'autres actions concrètes liées au marketing collaboratif sont effectuées par l'entreprise #6, la participation du consommateur est requise uniquement à l'étape de la co-conception du produit et les ressources y sont concentrées. L'une des raisons qui expliquent pourquoi l'entreprise n'investit pas davantage dans le développement d'autres mécanismes d'intégration du consommateur est que le logiciel exige encore du développement et qu'il deviendra le point central à partir duquel d'autres variables marketing seront influencées par le consommateur. Plus précisément, le logiciel permettra à

terme, grâce à ses filtres et à aux données qu’il recueillera, d’analyser le comportement du consommateur (comprendre ce qu’il aime ou n’aime pas, quel ajout il est prêt à faire et à quel prix, etc.), par quel moyen il est parvenu à visiter la page du logiciel (publicité ? promotions ?), à inscrire des commentaires et à partager le contenu tel qu’on le fait sur les réseaux sociaux, etc. Très brièvement, il était difficile de connaître tout le potentiel dont regorge ce logiciel, mais nous pouvons facilement l’imaginer en naviguant sur la plateforme et en voyant ce qu’offre le pouvoir de la technologie au moment d’écrire ce mémoire.

En somme, quoi qu’il en soit, l’entreprise implique, à plus faible intensité, le consommateur dans la détermination de d’autres variables du mix-marketing que nous vous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 26 - Mix-marketing de l’entreprise 6

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur
<p>Co-producteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur a le statut de « spécificateur ». L’élaboration du produit se fait par de l’inventivité partagée. • Des galeries visent aussi à aider les distributeurs à créer des environnements qui sont propices à engager le consommateur dans un processus convivial de co-production, le développement de présentoirs plus complets, regroupant tous les scénarios de personnalisation, assurent un niveau d’interactivité entre le consommateur et l’entreprise qui facilite la co-création de valeur. • Fait souvent appel à certains ou plusieurs employés qui agiront à titre de « consommateurs » lors de focus group informels afin de valider le développement de certains produits. • Le propriétaire, conscient de l’utilité des technologies de l’information, a développé dans son logiciel un algorithme qui permettra de s’inspirer du comportement de

	navigation du consommateur pour co-créer des produits.
Co-décideur de prix	<ul style="list-style-type: none"> Le consommateur décide, selon les choix qu'il effectue, du prix qu'il paie pour son ensemble de salle à diner. Chaque élément pouvant être sélectionné fait varier le prix.
Co-communicateur	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise communique et collabore avec la communauté virtuelle, via des forums de discussion, des blogues, réseaux sociaux ou autres applications virtuelles (Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012). La croissance des ventes « e-commerce » se fait de plus en plus sentir et l'entreprise compte s'y attaquer en mettant de l'avant des stratégies marketing centrées sur le consommateur final telles qu'une gestion des réseaux sociaux où il pourra, entre autres, jouer le rôle de co-communicateur. Les réseaux utilisés par l'entreprise sont : Houzz, Pinterest, Facebook, YouTube et Twitter.
Co-distributeur	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise détient une salle de montre permanente à Toronto, où les designers d'intérieur, qui agissent en quelque sorte à titre de covendeurs peuvent se présenter pour choisir les meubles de leurs clients. Si les designers connaissent bien ce que l'entreprise offre, ils seront davantage motivés à suggérer leurs meubles aux consommateurs et à co-créer de la valeur.

4.2.6.3 *Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME*

Dans ce cas-ci, comme l'entreprise implique le consommateur de façon très similaire aux autres entreprises interviewées à l'exception de l'étape de la co-production, nous désirons mettre l'accent uniquement sur les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif grâce à l'outil mis en place par l'entreprise. En d'autres mots, nous nous intéressons aux résultats qui sont associés à l'intégration du consommateur en tant que client spécificateur lorsqu'il utilise le logiciel d'animation 3D de l'entreprise #6.

L'entreprise connaît exactement le niveau de ressources qu'elle consacre aux activités de développement et de maintien du logiciel. Elle a mis en place un budget consacré uniquement à la cellule de développement du logiciel qui est composée de plusieurs développeurs informatiques. Cependant, l'entreprise peine à tracer le portrait précis des ventes qui sont générées à domicile grâce à l'outil versus celles générées grâce à l'outil en magasin avec l'aide d'un vendeur. Pour le dirigeant, bien qu'il soit convaincu de l'aide qu'apporte cet outil et de son impact sur les ventes, il aimerait pouvoir mieux évaluer sa rentabilité. Une chose est certaine, l'entreprise a diminué le temps de traitement des commandes et les coûts associés depuis que le logiciel oblige l'informatisation des données qui y sont liées. Le propriétaire-dirigeant mentionnait : « Avant que les vendeurs utilisent le logiciel, le département de commande notait une erreur à chaque huit lignes de spécifications, nos employés devaient rappeler le vendeur pour connaître la correction à apporter, ce qui retardait le lancement en production et par le même fait, la livraison. »

Comme l'entreprise est la seule à détenir un tel outil, elle effectue un « benchmarking » avec ses concurrents afin d'identifier ceux qui ont les ressources financières et humaines d'entreprendre le développement d'un logiciel comparable et de le maintenir à jour. Cette pratique lui permet de connaître les risques associés à l'arrivée d'une plateforme concurrente et de mieux évaluer si les ressources qu'elle consacre sont suffisantes afin de conserver une telle avance au point de vue technologique. L'entreprise ne

se le cache pas puisqu'elle est fière de recevoir un tel compliment, mais son logiciel fait l'envie de plusieurs entreprises concurrentes ou du même secteur qui l'ont approchée afin de partager son équipe de développement ou de tout simplement vendre une licence de son logiciel. Cet indicateur intangible révèle la performance de l'outil et son potentiel à moyen et long terme.

Tableau 27 - Les résultats (co-crédation de valeur) de l'entreprise 6

Performance des produits
<ul style="list-style-type: none"> • L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu en offrant une banque quasi inépuisable d'options que seule la technologie peut supporter. • Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure performance) • Offre co-développée virtuellement donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs tout en diminuant le risque d'erreur liée à une mauvaise combinaison des caractéristiques sélectionnées (meilleur taux de satisfaction) • Les consommateurs sont plus professionnels dans leur approche de création et ce, grâce à tous les outils technologiques qu'ils peuvent utiliser leur permettant de faire des choix de spécifications judicieux et ce, sans qu'ils détiennent toutes les compétences (Carù et al., 2014), l'entreprise répond bien à ce besoin des consommateurs grâce à l'intégration en magasin de leur outil technologique.
Performance financière
<ul style="list-style-type: none"> • On constate que le rôle du consommateur au sein de l'entreprise, en tant que client spécifique, permet à l'entreprise de générer une part très importante de ses revenus puisque chaque spécification qu'il accepte permet de construire le prix de vente. Ainsi, la capacité de l'outil à faire ressortir avec exactitude les caractéristiques et couleurs des options offertes influence le prix de vente final. • Près de la totalité des ventes de l'entreprise sont générées par des produits fabriqués « sur-mesure » dont les spécifications sont hors des possibilités normalement offertes par les concurrents dans le bas et milieu de gamme. • Le logiciel permet de recueillir des données dont le coût d'acquisition serait beaucoup plus élevé sans le pouvoir de l'informatique. De plus, les dépenses associées à la recherche et au développement de produits sont en partie diminuées puisque des tâches de design sont externalisées.

- L'entreprise impose une barrière plus importante à l'entrée de son marché pour les futurs concurrents qui voudraient s'y aventurer lorsqu'elle investit dans le maintien et l'amélioration de son logiciel. Tel que mentionné, l'expertise informatique que détient l'entreprise fait l'envie de concurrents et d'entreprises de d'autres secteurs, ce qui augmente inévitablement la valeur de l'entreprise.

Finalement, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise #6 reconnaît que les investissements qu'a requis le développement du logiciel et qu'exige son maintien sont très importants. Puisque l'entreprise a entrepris le projet à une époque où l'informatique n'était pas aussi avancé qu'aujourd'hui et que les frais qui s'y rattachent étaient beaucoup plus élevés que s'il était développé maintenant, l'entreprise assumait inévitablement un risque financier important. Le propriétaire aurait pu conserver les sommes de cet investissement pour son bénéfice personnel ou aurait pu simplement laisser tomber l'idée puisque notons qu'au moment où l'entreprise a voulu le rendre disponible aux détaillants pour la première fois, la version 3D était difficilement supportable par les ordinateurs populaires, vendus à un prix raisonnable. Les détaillants se devaient de dépenser un montant très élevé pour faire l'acquisition d'un ordinateur de qualité supérieure pour faire fonctionner seulement le logiciel de l'entreprise #6 qui, de plus, ne permettait pas de garantir la vitesse de navigation lors de l'expérience de consommation. Au même moment, la crise économique américaine de 2008 frappait les détaillants, ce qui remettait en question le lancement puisque l'entreprise se devait de réagir à la diminution des ventes plutôt que d'entreprendre une vaste campagne d'intégration et de formation pour un nouvel outil. L'entreprise avait donc fait le choix, plutôt que de tout abandonner, de modifier le logiciel pour qu'il soit visible en deux dimensions sur n'importe quel ordinateur. Ce changement a permis à l'entreprise de retarder le lancement et de laisser passer une partie de la crise économique. Ce projet échelonné sur plusieurs années permet de constater que la culture de l'entreprise, imprégnée par le propriétaire-dirigeant, lui a permis aujourd'hui d'avoir un avance considérable sur ses plus proches rivaux et de co-crée de la valeur comme aucune autre entreprise de son secteur.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Suite à l'analyse des données recueillies, il est maintenant possible de tirer certaines conclusions sur les éléments observés. Ces conclusions démontrent des similitudes intéressantes pour les six PME du secteur du meuble québécois ayant entrepris l'intégration du marketing collaboratif. Il semble donc exister une constance dans la façon dont entreprise manufacturière de meubles québécoise intègre le concept du marketing collaboratif aux « 4 P » mais une faible variance.

5.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Au terme de cette étude, les résultats portent à croire que les facteurs identifiés par la littérature comme étant à l'origine de l'intégration du marketing collaboratif dans la PME présentent un lien avec l'intégration de ce concept dans la PME manufacturière de meubles au Québec. Il apparaît évident que les propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières de meubles effectuent l'analyse de l'environnement dans lequel ils évoluent, plus particulièrement l'analyse interne de leur entreprise. Plus précisément, entreprises sur six ont fait une analyse plus approfondie de l'environnement. Plusieurs facteurs communs que l'on peut regrouper sous différentes variables ont été mentionné comme étant les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif.

5.1.1 Les raisons ayant mené la PME à opter pour le marketing collaboratif

D'abord, toutes les entreprises ont mentionné dans différents mots qu'ils constatent que les consommateurs sont devenus des êtres plus puissants et créatifs (Muniz et Schau, 2007), tel que soulevé à de nombreuses reprises dans les textes sur le marketing collaboratif. Les consommateurs s'inspirent que ce soit par les réseaux sociaux, les revues ou les émissions de décorations, ils savent ce qu'ils veulent et désirent être acteur de leur destinée lorsqu'ils consomment et ne plus se laisser imposer des produits.

Tableau 28 – Analyse de la variable « clients » dans les entreprises

Analyse des forces et des faiblesses communes		
	Clients	Entreprise
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Montée du pouvoir du consommateur « acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès » (Florès, 2008, p.79). 	1 -2 - 3 - 4 -5 - 6
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Néant 	Aucune

Comme le recommandait le MEIE dans sa version actualisée de 2014 du portrait du meuble, les entreprises constatent qu'elles doivent se démarquer sur un autre critère que la qualité, qui s'avère un prérequis, en s'adaptant au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu *et al.*, 2002). Les dirigeants des entreprises #2 et #3 ont remarqué que leur entreprise offrait des produits peu différenciés, dont leur production visait à optimiser leur distribution et non à les commercialiser dans une optique de co-création de valeur avec le client. Ainsi, toutes les entreprises, dès leur création ou au fil des années, ont fait place à la personnalisation de masse, où le rôle du consommateur est dit *spécificateur* et où une réelle forme de collaboration entre le manufacturier et le consommateur final s'installe. L'analyse des données recueillies montrent que la personnalisation de masse est le premier grand pas que les manufacturiers ont fait en matière de marketing collaboratif, et ce principalement pour améliorer leur positionnement sur leurs marchés en mettant l'accent sur des produits plus distinctifs, une offre plus personnalisée ou de niche.

Tableau 29 – Analyse des variables « produits » et « services » dans les entreprises

Analyse des forces et des faiblesses		
	Produits et services	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> Un nombre quasi illimité de possibilités liées à la personnalisation. Cette combinaison lui permet de détenir un avantage concurrentiel très important sur ses marchés. 	1-2-3-4-5-6
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'offre différenciée, produit distribué et non, commercialisé 	2-3

Très peu de temps s'est écoulé entre le moment où l'industrie du meuble a connu de grandes difficultés liées à l'arrivée de concurrents provenant de pays à faible coûts de productions jumelée à la crise économique mondiale de 2008 et aujourd'hui comme l'a évoquée l'entreprise #1. La première réaction des propriétaires a été de mobiliser des ressources organisationnelles (structurelles, financières, humaines) à l'amélioration de la productivité et de la chaîne logistique afin de réduire les coûts de fabrication ainsi qu'accroître leur flexibilité. Tous les manufacturiers comprennent que l'objectif du marketing n'est plus d'amener des produits finis au marché « to market » c'est-à-dire de distribuer, mais plutôt de commercialiser « market to » afin que les consommateurs achètent les produits et ils conviennent tous que l'infrastructure de production doit être adaptée aux intentions futures de la firme, dont à la personnalisation de masse et à une livraison rapide. Conséquemment, les ressources mobilisées, au fil des dernières années, visaient alors à moderniser les équipements ou les infrastructures de production en général, à faire l'acquisition de sous-traitants ou de concurrents et à faire l'embauche de spécialistes liés à la conception de produits. On peut maintenant dire que les propriétaires de PME de l'industrie du meubles ont relevé un premier défi, soit celui de mobiliser les ressources nécessaires pour adapter les outils de production afin d'être en mesure de fabriquer des produits qui correspondent exactement aux besoins des consommateurs et dont la valeur perçue est plus accrue.

Tableau 30 – Analyse des variables « finances » et « infrastructures » dans les entreprises

Analyse des forces et des faiblesses		Entreprises
	Finances et infrastructures	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise a investi massivement dans ses équipements de production afin de passer d'une production de masse à une production « sur-mesure » ou a fait l'acquisition de sous-traitant / concurrents 	1 - 2 - 3 -4 - 5
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> Néant 	Aucune

Sans aller trop loin dans la théorie des ressources, plusieurs manufacturiers rappellent qu'ils sont propriétaires de PME dont les ressources limitées ne permettaient pas d'investir davantage dans une démarche de marketing collaboratif, alors qu'ils investissaient dans l'amélioration de leur infrastructure de production. Cependant, plusieurs d'entre eux anticipent le faire dans un futur rapproché et éliminer l'une de leur plus grande faiblesse qui se résume à : offrir un produit non-différencié, entrant en concurrence directe avec celui provenant d'Asie et qui amène les détaillants à considérer uniquement le plus bas prix donc les manufacturiers à vouloir toujours égaler un prix plus bas. Dorénavant, la personnalisation de masse permet aux manufacturiers de fixer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de dégager de meilleures marges de profits puisque le « sur-mesure » accroît la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence (provenant d'Asie) il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées. À ce propos, les techniques de fixation de prix, généralement utilisées par les entrepreneurs rencontrés, intègrent peu le consommateur. Seuls les détaillants interviennent puisqu'ils sont sensibles aux volontés des consommateurs en matière de prix des produits (Capelli et Dantas, 2012). Les manufacturiers en tiennent donc compte lorsqu'ils fixent les prix à partir des coûts et à partir de la concurrence (McDonald, 2004).

Tableau 31 – Analyse des variables « prix » et « coûts » dans les entreprises

Analyse des forces et des faiblesses		Entreprises
	Prix et coûts	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Néant 	Aucune
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Le même produit, fabriqué dans une seule couleur en Asie, se vend en moyenne cinq fois moins cher que s'il est fabriqué en sol québécois. • Difficile de concurrencer avec les produits fabriqués dans les pays à faible coûts 	1 – 2
	<ul style="list-style-type: none"> • Seul le prix du produit comptait aux yeux des détaillants puisque le produit était non différencié et qu'il ne présentait aucune valeur ajoutée. 	3 – 5
	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la production et la gestion des coûts pour survivre au centre d'une bataille de prix auprès de ses concurrents. 	3 – 4 – 5

5.1.2 Les variables du marketing « 4 P » impliquant le consommateur

Au fil des années, les PME manufacturières de meubles ont développé un réseau de distribution passant par des détaillants spécialisés ou les grandes surfaces. Le rôle de ces derniers est de commercialiser les produits et faire connaître l'offre de produits disponibles dans leur magasin auprès des consommateurs finaux. Les six manufacturiers rencontrés s'intéressent peu aux consommateurs finaux dans l'élaboration des stratégies liées au mix-marketing, puisqu'ils jugent que cette responsabilité revient à leurs distributeurs exigeant parfois qde contribuer, sous différentes formes mais principalement financières, à faire connaître leur marque auprès des consommateurs. Les propriétaires déplorent ne pas avoir suffisamment de moyens financiers pour soutenir des efforts de marketing « business to business » et de « business to consumer ». Comme les ventes proviennent de distributeurs qui

connaissent bien leur clientèle-cible, les propriétaires préfèrent développer des mécanismes permettant aux détaillants d'intervenir dans la détermination de certaines variables du mix-marketing plutôt que de solliciter directement le consommateur final. Nous avons remarqué que les six entreprises demandent aux détaillants de collaborer à différentes étapes du développement du produit (déterminer la couleur, le nom, le modèle d'emballage etc.) lors de *focus groups*, par exemple, ou encore de jouer le rôle du « consommateur assembleur de pièces» où il assure une partie de la fabrication du produit avant de le livrer au « end-user », etc. Il a été possible de tracer plusieurs parallèles entre les modes de participation du détaillant versus ceux présentés dans le tableau 9 qui sont normalement attribués aux consommateurs finaux que nous verrons dans le prochain tableau. Certes, les manufacturiers souhaitent donner un rôle aux détaillants dans les prises de décision et leur céder une forme de pouvoir quant au contrôle de certaines variables du marketing mix (Wathieu et al., 2002) afin de minimiser les risques et maximiser les chances de succès, mais elles ne doivent perdre de vue que les détaillants continuent de s'approprier leur marque et qu'ils pourraient avoir plus de pouvoir sur celle-ci que l'entreprise elle-même ou les consommateurs finaux.

Tableau 32 – Rôles des détaillants face aux manufacturiers

Variables du mix-marketing	Actions posées par le consommateur	Entreprises
Co-producteur	<ul style="list-style-type: none"> Certains distributeurs se rendent à la salle de montre pour participer à la validation de certains prototypes. 	1 – 4
	<ul style="list-style-type: none"> Des galeries visent aussi à aider les distributeurs à créer des environnements qui sont propices à engager le consommateur dans un processus convivial de co-production, le développement de présentoirs plus complets, 	3 – 4 – 5 – 6

	regroupant tous les scénarios de personnalisation, assurent un niveau d'interactivité entre le consommateur et l'entreprise qui facilite la co-crédation de valeur.	
Co-décideur	<ul style="list-style-type: none"> • Il arrive que des détaillants aident le manufacturier à déterminer le prix de vente. 	1 - 4
	<ul style="list-style-type: none"> • Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en conséquence. 	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Co-distributeur	<ul style="list-style-type: none"> • Mise de plus en plus sur la collaboration avec des designers d'intérieur, qui agissent en quelque sorte à titre de covendeur. 	1 - 3 - 4 - 6

Il apparaît évident que les propriétaires-dirigeants de l'entreprise 1, 3 et 5 sont peu à l'aise avec le marketing stratégique en général et que les ressources humaines attirées au marketing sont limitées dans toutes les entreprises. La plupart effectuent des initiatives de marketing tactique en réponse à leurs concurrents de qui ils s'inspirent à cet égard. Ils le font

sans trop connaître leurs vraies motivations ou le contexte, et ce depuis bon nombre d'années. Cependant, certains remarquent, comme les entreprises #2, #3, #5 et #6 que les consommateurs ne sont plus sensibles aux mêmes stimuli et que la révolution numérique met à la disposition de ces derniers des outils technologiques ou des plateformes sociales permettant aux consommateurs d'autoproduire leurs expériences tout en augmentant leur niveau de désintérêt vis-à-vis des outils statiques ou face à une absence d'interaction avec une marque. Les propriétaires sont donc très conscients de l'importance de l'imagerie virtuelle, des tendances numériques et du pouvoir des réseaux sociaux. Avant d'élaborer des stratégies d'envergure à ce niveau, puisqu'il existe des risques et que des coûts supplémentaires pouvant être entraînés, ils désirent être patients dans l'acquisition des ressources nécessaires pour cheminer vers le succès, ce que l'expérience de l'entreprise #6 nous confirme. Cette dernière entreprise est l'une des rares entreprises de l'industrie à démontrer autant d'avance à ce point de vue. L'analyse de son cas permet de confirmer le succès provenant de l'interaction entre le consommateur et son logiciel d'animation 3D. Entre temps, puisque les tendances lourdes indiquent que les consommateurs doivent être au cœur des préoccupations de l'entreprise (Sidibe, 2008), plusieurs manufacturiers tentent des tests afin de mesurer l'impact d'une intégration des consommateurs à plus petite échelle. Entre autres, les responsables des ventes ou du marketing des PME manufacturières de meubles écoutent les clients, intègrent leurs demandes, stimulent leur participation et formulent une réponse à la hauteur de leurs attentes grâce au web 2.0 ou au site transactionnel de leurs détaillants. Sans vouloir créer des communautés de marque, les propriétaires profitent de l'émergence des réseaux sociaux pour interagir directement avec les consommateurs finaux et les rapprocher des activités de leur entreprise. La plupart s'inspirent des commentaires formulés pour améliorer, entre autres, leur offre de service et de produits.

Tableau 33 – Rôles du consommateur final face aux manufacturiers

Variables du mix marketing	Actions posées par le consommateur	Entreprise
Co-producteur	<ul style="list-style-type: none"> Le propriétaire-dirigeant, conscient de l'utilité du Web 2.0, anticipe effectuer certains tests dans un avenir rapproché où il solliciterait la participation de la communauté virtuelle dans le cadre d'une stratégie de co-crédation de nouveaux produits mais à une plus petite échelle. 	2 – 5 - 6
Co-communicateur	<ul style="list-style-type: none"> Aucune intégration spécifique mais l'entreprise a amélioré le dialogue sur son site internet et son imagerie virtuelle afin de mieux communiquer avec les consommateurs dans un premier temps. 	2 – 3 – 5 - 6
	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise ne communique et ne collabore pas avec la communauté virtuelle, via des forums de discussion, des blogues, réseaux sociaux ou autres applications virtuelles (Antorini, Muniz, et Askildsen, 2012) pour l'instant 	2 – 3 – 4
	<ul style="list-style-type: none"> La croissance des ventes « e-commerce » se fait de plus en plus sentir et l'entreprise compte s'y attaquer en mettant de l'avant des stratégies marketing centrées sur le consommateur final tel qu'une gestion des réseaux sociaux où il pourra, entre autres, jouer le rôle de co-communicateur. 	2 – 5 - 6

	<ul style="list-style-type: none"> Reconnait le potentiel du Web 2.0 mais avoue être très peu familier avec les médias sociaux, ce qui ne l'incite pas à les utiliser très stratégiquement. 	3 - 5
--	--	-------

En somme, les propriétaires de PME de l'industrie du meuble entreprennent, tranquillement et prudemment, l'étude plus approfondie du marketing collaboratif en effectuant certains essais. Ils en profitent aussi pour évaluer les ressources qui leur seront nécessaires et les risques qui y sont liés. Nous pouvons confirmer que l'industrie du meuble se prépare à un autre virage dans les prochaines années : celui de l'arrivée du marketing stratégique ayant le consommateur au centre de son déploiement.

5.1.3 Les résultats associés à l'usage du marketing collaboratif par la PME

Et enfin, il est très difficile d'évaluer les résultats du marketing collaboratif puisque nous convenons que la personnalisation de masse, bien qu'il s'agisse d'une pratique de marketing collaboratif, s'avère, dans le cas de cette industrie, le cœur du modèle d'affaire des PME et que peu d'autres stratégies d'envergure ne sont mises de l'avant en ce sens. Ainsi, uniquement dans l'optique de la personnalisation de masse, nous nous sommes permis d'identifier comment les PME rencontrés évaluaient leur performance ou ce qu'ils en retiraient en termes de co-création de valeur.

Tableau 34 – Évaluation globale des résultats associés à la personnalisation de masse.

Performance des produits	Entreprises
<ul style="list-style-type: none"> L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu sans avoir à investir massivement en marketing. 	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
<ul style="list-style-type: none"> Sachant bien que si un produit correspond exactement 	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue (meilleure performance)	
<ul style="list-style-type: none"> • Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs (meilleur taux de satisfaction) 	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des marchés que l'entreprise désert permet une intégration plus efficace des consommateurs puisqu'il a moins d'adaptation à effectuer à divers niveaux. (meilleur taux de satisfaction) 	2 - 3
Performance financière	
<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de générer plus de profits. 	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
<ul style="list-style-type: none"> • Les coûts de production, de main d'œuvre, de gestion des inventaires et de ventes sont augmentés. Un nombre plus important de produits est nécessaire aujourd'hui pour générer un chiffre d'affaires beaucoup moins élevé qu'autrefois. 	1 - 2 - 3 - 4

Cependant, nous pouvons souligner que les résultats attendus par les manufacturiers qui solliciteront dans le futur, le consommateur dans le cadre du marketing, visent à s'en rapprocher suffisamment pour qu'ils exigent leurs produits quand ils entrent en magasin afin que les détaillants aient moins de pouvoir et de contrôle sur ce qu'ils offrent aux

détaillants. Pour atteindre cet objectif, les manufacturiers sont très vigilants, ils sont avisés qu'ils doivent recruter des employés ayant de fortes compétences relationnelles, qu'ils doivent développer des mécanismes d'intégration du consommateur et mémoriser les interactions pour intégrer la voix du client tout en les encourageant afin qu'ils continuent à s'engager positivement dans l'entreprise (Sabadie, 2010) à long terme.

Compte tenu de sa nature exploratoire, notre étude se heurte à de nombreuses limites (tant au niveau de la contrainte géographique qu'au niveau de la taille de l'échantillon). Ces limites majeures, dont nous allons discuter dans la partie suivante, ne peuvent pas être ignorées. En effet, ces limites expliquent que le modèle que nous avons proposé est une bonne synthèse des mécanismes, des ressources, des défis et des risques associés à l'adoption du marketing collaboratif au sein des PME manufacturières de meuble au Québec mais il ne permet pas de confronter le modèle à la réalité de la majorité des PME de cette industrie. Autrement dit, l'approche qualitative pourrait être appropriée dans le contexte de cette étude afin de mesurer une relation de cause à effet, c'est-à-dire de mesurer l'impact de l'adoption du marketing collaboratif sur la performance des entreprises. Cette réflexion nous amène à émettre des hypothèses de recherches, c'est-à-dire des éléments à vérifier si une analyse qualitative était menée ultérieurement dans le cadre d'une étude future qui s'intéresse à la même problématique de recherche :

La première hypothèse pourrait suggérer que *les ressources structurelles, financières et humaines dédiées au marketing influencent l'intégration du marketing collaboratif dans les PME manufacturière de meuble au Québec.*

La deuxième hypothèse pourrait proposer que *les possibilités qu'offrent les technologies dans l'amélioration de l'expérience client influence la volonté des manufacturiers de meuble au Québec à intégrer les consommateurs dans la détermination de chacune des variables du mix-marketing.*

La troisième hypothèse pourrait stipuler que *l'utilisation active des médias sociaux par les consommateurs influence le niveau d'intégration de la voix du client lors de la prise de décisions stratégies marketing des PME manufacturières de meuble au Québec.*

La quatrième hypothèse propose que *l'intégration du marketing collaboratif influence la rentabilité de l'entreprise.*

CONCLUSION

La présente étude a eu pour objectif général de comprendre, d'une part, comment des propriétaires-dirigeants de PME manufacturières de meubles québécoises intègrent le marketing collaboratif et, d'autre part, ce qu'ils en retirent.

Au niveau empirique, cette étude a permis de mieux comprendre le marketing collaboratif, un concept qualifié de nouveau. Plus précisément, cela a permis d'apporter des connaissances tant sur son origine que sur ce qu'il signifie réellement, sur les acteurs qui sont impliqués dans sa mise en œuvre et sur la manière dont il prend forme dans les PME. Des études et des recherches de plusieurs chercheurs sur le thème du marketing collaboratif et la logique dominante de service ont permis d'apporter des connaissances sur l'évolution du consommateur et de ses attentes, sur ses nouveaux rôles, sur les principes de co-crédation de valeur et sur les différentes stratégies incluant leur mise en place, leurs limites ainsi que les risques et les défis qui s'y rattachent. Pour mieux situer la recherche, l'apport de données secondaires sur le secteur du meuble au Québec a fait ressortir les difficultés et menaces que connaît cette industrie, les solutions apportées par des spécialistes, comme tenir compte de la montée du *consomm'acteur* (MEIE, 2014), c'est-à-dire de s'adapter au rôle actif du consommateur ainsi qu'à l'augmentation de son pouvoir face aux variables du mix-marketing (Wathieu *et al.*, 2002) et surtout d'anticiper les changements de comportement en revoyant leurs stratégies, leurs actions et leurs pratiques. La théorie de marketing mix proposée par McCarthy (1960) a été mise de l'avant pour situer l'angle de la recherche. En effet, un regroupement des écrits et des études faits sur l'intégration du consommateur au mix marketing et sur les modes de participation dans les entreprises, applicables aux PME, a été réalisé. Cela nous a alors permis de constater que l'univers de possibilités liées à l'intégration du consommateur au mix marketing était grand, donc qu'il fallait comprendre de façon approfondie comment il prenait forme au sein des PME, et ce qu'elles en tiraient.

Ce constat a permis de construire le modèle théorique de la recherche basé autours des principes de planification stratégique du marketing collaboratif, c'est-à-dire l'analyse de la

situation (environnement interne et externe), la détermination des stratégies liées aux « 4 P » et finalement, le contrôle des résultats.

De ce fait, après l'étude de cas de 6 PME québécoises, nous avons tenté de comprendre comment, dans le cas de l'industrie du meubles au Québec, les propriétaires-dirigeants intègrent le concept du marketing collaboratif aux « 4 P », comment ils peuvent le gérer de façon optimale et quels sont les résultats réels de ce choix stratégique. Pour ce faire, nous avons analysé le contenu noté suite aux interviews et avons catégorisé les éléments pertinents en fonction du cadre conceptuel afin de mieux cerner la réalité de chaque entreprise et faire ressortir les tendances. Néanmoins, les résultats obtenus ne nous permettent pas de tirer des conclusions claires quant à l'intégration du concept du marketing collaboratif aux « 4 P ». Par ailleurs, nos analyses révèlent qu'il n'y a qu'un seul axe tactique lié au mix-marketing où les manufacturiers sollicitent intensivement et directement la collaboration du consommateur final, il s'agit de la personnalisation de masse. Comme la personnalisation de masse s'avère, dans le cas de cette industrie, le cœur du modèle d'affaire des PME, sa mesure s'avère faussée. Toutes les autres initiatives concernant le sujet de notre étude ne sont pas encore totalement lancées, ce qui empêche de tirer certaines conclusions. Quoiqu'il en soit, une prise de conscience importante sur la place que doit prendre le consommateur dans les pratiques d'affaires des PME manufacturières de meuble au Québec s'effectue.

Tableau 35 – Synthèse des résultats de la recherche

Objectifs de recherche	Variables mobilités	Principaux résultats
<p>Identifier les facteurs motivant les PME à faire participer le client au processus stratégique ou tactique de ses actions de marketing</p>	<p><u>Les facteurs pouvant influencer :</u> L'environnement interne et L'environnement externe</p>	<p>Forces : Montée du pouvoir du consommateur « acteur de sa destinée, de ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il fait ou pas, le succès » (Florès, 2008, p.79)</p> <p>Forces : Un nombre quasi illimité de possibilités liées à la personnalisation. Cette combinaison lui permet de détenir un avantage concurrentiel très important sur ses marchés.</p> <p>Forces : L'entreprise a investi massivement dans ses équipements de production afin de passer d'une production de masse à une production « sur-mesure » ou a fait l'acquisition de sous-traitant / concurrents</p> <p>Faiblesses : Accent mis sur la production et la gestion des coûts pour survivre au centre d'une bataille de prix auprès de ses compétiteurs.</p>
<p>Préciser les ressources organisationnelles (structurels, financiers, humains) favorisant l'intégration du client à la démarche marketing.</p>	<p><u>Variables du mix marketing :</u> Co-Producteur Co-décideur de prix Co-Communicateur Co-Distributeur</p>	<p>Sans aller trop loin dans la théorie des ressources, plusieurs manufacturiers rappellent qu'ils sont propriétaires de PME dont les ressources limitées ne permettraient pas d'investir davantage dans une démarche de marketing collaboratif</p>
<p>Cibler les principaux mécanismes développés permettant aux consommateurs de contrôler certaines variables du mix-marketing.</p>	<p><u>Variables du mix marketing :</u> Co-Producteur Co-décideur de prix Co-Communicateur Co-Distributeur</p>	<p>Des galeries visent aussi à aider les distributeurs à créer des environnements qui sont propices à engager le consommateur dans un processus convivial de co-production, le développement de présentoirs plus complets regroupant tous les scénarios de personnalisation, assurent un niveau d'interactivité entre le consommateur et l'entreprise qui facilite la co-crédation de valeur.</p> <p>Aucune intégration spécifique mais l'entreprise a amélioré le dialogue sur son site internet et son imagerie virtuelle afin de mieux communiquer avec les consommateurs dans un premier temps</p>

		<p>Les détaillants, qui sont les principaux intermédiaires entre l'entreprise et les consommateurs, connaissent les volontés des consommateurs en matière de prix et en font part au propriétaire pour qu'il fixe les prix en conséquence.</p> <p>Mise de plus en plus sur la collaboration avec des designers d'intérieur, qui agissent en quelque sorte à titre de covendeur.</p>
<p>Mettre en évidence les principaux risques et défis du marketing collaboratif ainsi que ses conditions de succès.</p>	<p><u>Variables d'évaluation de la :</u> Performance des produits et Performance financière</p>	<p>Les coûts de production, de main d'œuvre, de gestion des inventaires et de ventes sont augmentés. Un nombre plus important de produits est nécessaire aujourd'hui pour générer un chiffre d'affaires beaucoup moins élevé qu'autrefois.</p>
<p>Identifier la méthode d'évaluation des résultats associés à cette stratégie en termes de création de valeur.</p>	<p><u>Variables d'évaluation de la :</u> Performance des produits et performance financière</p>	<p>Accroissement de la différenciation d'un produit par rapport à la concurrence, il devient quasi impossible de comparer des offres personnalisées et ainsi cela permet à l'entreprise de pratiquer des prix supérieurs à ceux de la concurrence (Capelli et Dantas 2012) et de générer plus de profits.</p> <p>L'offre de produits « sur-mesure » et différenciée permet à l'entreprise de tirer son épingle du jeu sans avoir à investir massivement en marketing.</p> <p>Sachant bien que si un produit correspond exactement aux besoins des consommateurs, puisque l'entreprise était en mesure de le fabriquer donc de l'offrir, le produit sera perçu comme ayant une valeur accrue</p> <p>Offre co-développée donc répond plus précisément aux besoins des consommateurs</p>

a. LES LIMITES

La présente étude s'est attardée à la réalité des entreprises du secteur du meuble québécois. Cette industrie, à la base traditionnelle, s'est développée grâce au savoir-faire de plusieurs artisans du bois, qui, de fil en aiguille, ont appris les rouages de la gestion d'entreprise. Cela étant dit, ces derniers misent davantage sur la distinction et la qualité de leurs produits plutôt que sur les effets du marketing. Ils investissent dans tout ce qui est technique plutôt que stratégique, donc la faible place du marketing stratégique dans leurs activités entraîne naturellement une forme de désintérêt qui se remarquait par le peu de connaissances ou d'expériences liées au marketing. Non seulement le manque de connaissances empêchait l'approfondissement du sujet et ramenait les répondants à parler de la personnalisation de masse, mais nous avons atteint la saturation empirique, c'est-à-dire que les données n'ajoutaient aucune information nouvelle au phénomène étudié après seulement 6 rencontres.

À la lumière de ces constats, nous pouvons croire que la difficulté de trouver des PME participantes à cette enquête est attribuable à leur crainte de partager sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas totalement. En outre, celles qui ont été sollicitées semblaient porter une certaine réticence à accepter, malgré la lettre d'informations transmise, puisqu'ils indiquaient d'emblée ne pas pouvoir contribuer suffisamment à l'avancement de la recherche pour y participer. Ainsi, il a fallu expliquer sous forme d'exemples ce qu'était le marketing collaboratif. Des relances ont été nécessaires afin d'obtenir ces rencontres. Bien que nous ayons mentionné que l'approche qualitative pourrait être appropriée dans le contexte de cette étude afin de mesurer une relation de cause à effet, c'est-à-dire de mesurer l'impact de l'adoption du marketing collaboratif sur la performance des entreprises, nous sommes conscients que le défi serait encore plus grand de solliciter un nombre plus important d'entreprises afin d'avoir une représentativité assez élevée pour confronter ce modèle à la réalité des PME dans le secteur du meuble. Cependant, dans ce cas, la limite

géographique pourrait être revue et les participants pourraient être situés dans les autres provinces du Canada.

Aucune entreprise rencontrée ne comptait un effectif inférieur à 50 employés, ce qui classe les entreprises comme étant des PME et non des TPE dont l'effectif se situe normalement entre 0 et 9 employés (Marchesnay, 1991). Cela permet de dire que les résultats de la recherche ne sont pas représentatifs de la réalité des très petites entreprises ou des grandes entreprises.

Comme indiqué, puisque l'apport des entrepreneurs était peu riche en informations pertinentes, il aurait été intéressant d'amener les discussions à un autre niveau en rencontrant un ou deux employés supplémentaires, mais l'absence de ressources dédiées au marketing ne le permettait pas. La plupart des organisations donnent la responsabilité du marketing à des membres de l'équipe de vente qui sont souvent à l'extérieur du bureau compliquant ainsi la prise de rendez-vous pour une rencontre.

Néanmoins, cette étude a tout de même contribué à enrichir les connaissances sur ce nouveau phénomène de plus en plus présent qu'est le marketing collaboratif. Bien que les pratiques du marketing collaboratif ne soient pas très répandues entre les consommateurs finaux et les PME manufacturières de meubles, nous avons réussi à faire ressortir les aspects tactiques et stratégiques de la collaboration existante entre les détaillants et les fabricants. Nous avons démontré que le marketing collaboratif en contexte industriel est beaucoup plus fort étant donné que les détaillants participent et/ou sont sollicités lors de la détermination des « 4 P » alors que les consommateurs finaux interviennent qu'au niveau du produit.

Toutefois, de nombreuses limites ont été soulevées, notamment le manque de connaissances à propos du marketing empêchant l'approfondissement du sujet. De plus, comme il a été impossible de rencontrer un autre employé dans chacune des organisations, les données recueillies résument un seul point de vue. Plusieurs points de vue pourraient

permettre de mieux cerner le phénomène étudié. Ainsi, bien que les résultats suggèrent la quasi-inexistence du marketing collaboratif, nous ne pouvons pas affirmer que c'est effectivement le cas de toutes les PME manufacturières québécoises de meubles.

Nous recommandons alors, pour des recherches futures abordant le même thème, qu'elles soient de nature qualitative ou quantitative, de cibler un intervenant, autre que le propriétaire, au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il serait judicieux lors du recrutement d'obtenir les coordonnées d'un gestionnaire de marketing qui sera en mesure, par sa maîtrise du sujet, de contribuer significativement à l'étude. En effet, les résultats démontrent que les connaissances des propriétaires à ce sujet étaient limitées et que cette crainte de ne pouvoir contribuer suffisamment a pu nuire au recrutement. Ainsi, en visant la même population mais en s'adressant à un autre participant, il serait possible d'augmenter le nombre de répondants et améliorer la représentativité du même coup, tout en conservant la limite géographique qui était fixée.

Enfin, cette recherche aura au moins permis d'enrichir les connaissances au sujet du concept du marketing collaboratif dans toutes ses formes, son origine et ses manifestations, et dans la PME.

RÉFÉRENCES

- Achrol, R. S. et Kotler, P. (2006). *The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique*, Lusch, R. et Vargo, S. (Eds.) (2006), *The Service-Dominant Logic for Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, New York, pp. 320-334.
- Algesheimer, R., Dholakia, U.M. et Hermann, A. (2004). *Interplay Between Brand and Brand Community: Evidence from European Car Clubs*, [Version électronique] Extrait le 15 mars 2015. <http://ssrn.com/abstract=534542>.
- Algesheimer, R., U. M. Dholakia et A. Herrman. (2005). *The social influence of brand community: Evidence from European car clubs*. *Journal of Marketing*, 69(3), 19–34
- Antorini, Y.M., Muñiz, A.M. et Askildsen, T. (2012). *Collaborating With Customer Communities: Lessons From the Lego Group*. MIT Sloan Management Review (Spring).
- Aurier Ph., Evrard Y. et N'Goala G. (2004). *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur*, Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, n°3, pp.1-19
- Auger, P. Devinney T, Louviere, J.J. (2004). *Consumer social beliefs: An international investigation using best-worst scaling methodology*, Unpublished Manuscript
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V. (2011). *Small vs. Young Firms Across The World. Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*, Policy Research Working Paper 5631, The World Bank Development Research Group.
- Azzam, E. (2011). *L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) sur le marketing bancaire*. Extrait le 8 Février 2015 de <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a162011.pdf>
- Barczak, G. (2012). *An Examination of New Product Development Best Practice*. *Journal of Product Innovation Management*, 29: 180–192.
- Béji-Bécheur A. et Gollety M. (2007), *Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation*, *Décisions Marketing*, N° 48, 21-34.
- Berthon, P.R., Morris B. Holbrook, Hulbert, J.M. t F. et Pitt, L. (2007). *Viewing Brands in Multiple Dimensions*, MIT Sloan Management Review, 48 (2), 37-45.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F. et Campbell, C. (2008). *Ad Lib: When Customers Create the Ad*. *California Management Review*, 50(4): 6-30
- Bertaux, D. (sous la dir. de), (1981). *Biography and Society, The Life History Approach in the Social Sciences*, Beverly Hills, Sage.

- Bloch, P.H. et Marsha L. Richins (1991). *Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating the Effects of Involvement and Time*, Journal of Business Research, 23 (September), 145-158.
- Bonnemaizon A., Cadenat S., Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2012). «*Consommateur "exécutant", "assistant marketing opérationnel", "relais" ou "apporteur de solutions" : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !* », Management et Avenir, n° 52, p. 175-193.
- Borden. N. H. (1964). *The Concept of the Marketing Mix*, Journal of advertising research 4. Harvard Business School
- Bolton, R. (2004). *Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing 68 (1): 18-27.
- Bonsu, S, Darmody, A , et Zwick, D. (2008). *Putting consumers to work: 'Co-creation' and new marketing governmentality*. Journal of Consumer Culture 8(2): 163-196.
- Brodie, R.J., Llic, A., Juric, B. et Hollebeek, L. (2013). *Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis*, Journal of Business Research., 66 (2013), pp. 105-114
- Bughin, J., Hung, B. et Chui, M. (2011). *How social technologies are extending the organization : Our fifth annual survey on the way organizations use social tools and technologies finds that they continue to seep into many organizations, transforming business processes and raising performance*. Mckinsey Quarterly. Extrait le 26 juillet 2012 de :https://www.mckinseyquarterly.com/High_Tech/Strategy_Analysis/How_social_technologies_are_extending_the_organization_2888
- Campenhoudt, L.V et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 4e edition, Dunod, 288 p.
- Capelli S. et Dantas D., C. (2012). *Comment intégrer les clients à la démarche marketing ?* Gestion (Vol. 37), p. 74-83.
- Cappelli, S. et Sabadie, W. (2007). *Les interactions entre clients: une dimension de la qualité de service*. 2ème Journée du Marketing IRIS (Lyon, 15 mars 2007), 27 p.
- Cérézuelle D. et Roustang G. (2010). *Autoproduction accompagnée*. Sociologie économique. Toulouse, ERES, 208 p.
- Chandrasekar, K.S. (2010). *Marketing Management: Text & Cases*. McGraw-Hill Education. p. 349
- Chatterjee P. In: Gilly MC et Myers-Levy J, (2001) *Online reviews: do consumers use them?* Provo, UT: Advances in Consumer Research; p. 28.
- Chevalier, J. et Mayzlin, D. (2006). *The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews*. Journal of Marketing Research. 43 (3), 345-354.
- Chetrasekar, K. S. (2010). *Marketing management: Text & cases*. New Delhi, India: Tata McGraw Hill.

- Carù, A., Cova, B. et Dalli, D. (2014). *Mediterranean marketing and southern thinking: retrospects and prospects*, Journal of Consumer Behaviour, 13 (3): 157-163
- Cova, B. et Dalli, D. (2009). *Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?* Published in: Marketing Theory. Vol. 9, No. 3 (2009), 315-339.
- Cova, B. et Ezan, P. (2008). *Le consommateur-collaborateur : activités, attentes et impacts – Le cas du passionné de Warhammer*, Les 13ème journées de Recherche en marketing de Bourgogne, 68-58.
- Cova, B. et Ezan, P., Fuschillo G. (2013). *Zoom sur l'autoproduction du consommateur*, Revue française de gestion (N° 234), p. 115-133
- Cova, B. et Paraque, B. (2012) *Value Creation Versus Destruction: The Relationship between Consumers, Marketers and Financiers*. Journal of Brand Management, Vol. 20, Issue 2, pp. 147-158
- Curran, J. et Meuter, M. (2007). *Encouraging Existing Customers to Switch to Self-Service Technologies: Put a Little Fun in Their Lives*, Journal of Marketing Theory et Practice, 15(4), pp.238-98.
- Dare, C. (2006). *The UK tour-operating industry: A competitive analysis*. Journal of Vacation Marketing, 6(4), 357-367
- Day, G. et Montgomery D.B (1999). *Charting new directions for marketing*. J Mark 1999; 63:3– 13 [Special Issue].
- Day, G. (1999). *The Market Driven Organization: Understating, Attracting, and Keeping Valuable Customers*. New York: The Free Press.
- Denegri-Knott, J., Zwick, D. et Schroeder, J. E. (2006). *Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research*, European Journal of Marketing, 40 (9-10): 950-971.
- De Valck K, Van Bruggen G, et Wierenga B. (2009). *Virtual communities: a marketing perspective*. Decision Support Systems;47:185–203.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları, İstanbul
- Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*, Dunod, collection Les Topos Plus, 152 p.
- Dujarier M.A. (2008). *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.
- Drucker, P. F., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row
- EFIC, (2014). *Industry - Competitiveness factors*. Extrait le 1 novembre 2015 de <http://www.http://www.efic.eu/>

- EMIM. (2014). *Activité de l'industrie manufacturière -- ventes de biens fabriqués, stocks, commandes en carnet et nouvelles commandes*, Statistique Canada.
- Eisenhardt, K.M., (1989). *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review. Vol. 14, No. 4, pp. 532-550
- Fan, H. et Poole, M.S. (2006). *What is personalization? Perspectives on the design and implementation of personalization in information systems*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce. 16, 3- 4, 179-202.
- Ferrell, O.C., Hartline, M.D., Lucas, G., Luck, D. (1998). *Marketing Strategy*. Orlando. Harcourt
- Filser, M. (2002), *Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales*, Décisions Marketing, octobre-décembre, 28, 13-22.
- Florès, L. (2008). *Web 2.0 : des études qui ont du répondant !*, Décisions Marketing, 50, 79-82
- Fournier, S. (1998). *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, Journal of Consumer Research, Vol. 24, pp. 343-373.
- Fournier, S. et Lee, L. (2009). *Getting brand communities right*. Harvard Business Review, 87(4), 105–111.
- Firat, A.F. et Dholakia, N. (1998). *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*, Sage, Londres
- Fuller, R.A., Irvine, K.N., Devine-Wright, P., Warren, P.H. et Gaston, K.J. (2007). *Psychological benefits of greenspace increase with biodiversity*. Biology Letters, 3, 390–394.
- Friestad, M. et Wright, P. (1994). *The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts*, Journal of Consumer Research, 21 (1), 1–31.
- Gaudreault, S. et Hébert, M. (2013). *Pour un développement économique misant sur les PME*. Mémoire de la FCEI sur le PL 36, Banque de développement économique du Québec.
- Gauvin, S., Menvielle, W. et Garnier, I. (2015). *Marketing*. 2^e édition, Montréal : Chenelière éducation, 720 p.
- Godin, S., (2001). *Les secrets du marketing viral : le bouche- à-oreille à la puissance 10 !* Paris : Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 197 p.
- Gourdarzi, K. et Eiglier, P. (2006). *La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions*, Recherche et Applications en Marketing, vol. 21, n° 3, p.65-90

- Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift* in *Marketing*, Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.4 – 20
- Grönroos, C. (2006). *Adopting A Service Logic for Marketing*, *Marketing*, Theory, Vol. 6, No. 3, pp. 317-333.
- Guilloux, V. (2000). *Le yield en marketing : concepts, methods et enjeux stratégiques*. Recherche et applications en marketing, Vol.15, No.3, pp. 55-74
- Gummesson, E. (2006). *Many-to-Many Marketing as Gret Theory: A Nordic School Contribution*, in: Lusch, R. F. et Vargo, S. L. (eds.) (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York, pp. 339-353.
- Harris et al. (2001). *A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions*, Washington, D.C.: Island Press.
- Hatch, MJ. et Schultz, M. (2010). *Toward a Theory of Brand Co-Creation with Implications for Brand Governance*. *Journal of Brand Management*. vol 17. no. 8, pp
- Haeckel, S. H. (1999). *Adaptive enterprise: Creating and leading sense-and-respond organisations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hein, F. (2011). *Le fan comme travailleur : les activités méconnues d'un coproducteur dévoué*, *Sociologie du travail*. vol. 53, p. 37-51.
- Honebein, P.C. et Cammarano, R.F. (2005). *Creating Do-It-Yourself Customers*. Natorp, OH: Texere
- Holt, D.B. (2004). *How Brands Become Icons : The Principles of Cultural Branding*, Harvard, HBS Press.
- Howard, John A., (1957). *Marketing Management: Analysis and Decision*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Industrie Canada. (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Extrait le 7 décembre 2014 de <http://www.ic.gc.ca>
- Institut de la statistique du Québec. (2011). *Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité manufacturière, par région administrative et sous-secteur du SCIAN* (Données Révisées). Extrait le 21 décembre 2015 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/>
- Jaworski, B. et Kohli, A.K. (2006). *Co-Creating the Voice of the Customer*, Lusch, R.F. et Vargo, S.L. (ed.): *The Service-Dominant Logic of Marketing*, M.E. Sharpe, Armonk et al., pp. 109-117
- Julien, P.-A. (sous la dir.) (2002). *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. Sainte-Foy, QC, Presses de l'Université du Québec.
- Kaplan, A.M. et Haenlein, M. (2006). *Toward a parsimonious definition of traditional and electronic mass customization*. *Journal of Product Innovation Management*. 23, 2, 168-182.

- Kaplan, A. M. et Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53(1), 59–68.
- Keith, R. J. (1960), *The Marketing Revolution*, *Journal of Marketing*, 24 (January), 35–38.
- Kenny, D. et Marshall, J.F. (2000). *Contextual Marketing : the real business of the internet*. Harvard Business Review, 119-125.
- Kozinets, R.V. (2001). *Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, June, pp. 67-88.
- Kozinets, R.V. (2002). *The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities*, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX, pp. 61-72.
- Lamberti L. et Noci G. (2010). *Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship*. European Management Journal, Vol. 28, N. 2, pp. 139-152.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. et Weinberger, D. (2001). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Liang, C. et Wang, W. (2008) *Do loyal and more involved customers reciprocate retailer's relationship efforts ?* *Journal of Services Research*, 8(1), pp. 63-90.
- Lovelock, C.H. et Young, R.F. (1979). *Look to customers to increase productivity*, Harvard Business Review, vol 57, n° 3, p.168-178
- Lusch, R. F. Stephen L. Vargo et Malter A. J. (2006). *Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management*, *Organizational Dynamics*, 35(3), 264–278.
- Lusch R. F. et Vargo, Stephen L. (2006). *Service Dominant Logic: Reactions, Reflections, Refinements*, *Marketing Theory* 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F. (2007). *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*. *Journal of Public Policy & Marketing*: Fall 2007, Vol. 26, No. 2, pp. 261-26
- Lusch, R. F., Vargo, Stephen L., et O'Brien M. (2007). *Competing through service: Insights from service-dominant logic*. *Journal of Retailing*, 83(1), 2-18.
- Lusch, R. F. et Vargo, Stephen L. (2006b). *Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory*, in R.F. Lusch et S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, et Directions*, pp. 406–20. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Lusch, , R. F. et Vargo Stephen L. (2009) *Service-Dominant Logic - A Guiding Framework for Inbound Marketing*, *Marketing Review*. St. Gallen

- Lynch, R. (2008). *Strategic Management 5th Edition*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow. 826 p.
- Lynch, R. (2009). *Strategic management*. England: Pearson Education Limited.
- Marshall, A. (1927). *Principles of Economics*, (1890). Reprint, London: Macmillan
- Maffesoli, M. (1996). *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. Theory, culture & society. 176 p.
- Mayrhofer, U. (2006). *Marketing*, 2^e édition, Paris, Bréal, coll. Lexifac
- McCarthy E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin
- McAlexander, J.H., Kim, S.K. et Roberts, S.C. (2003). *Loyalty: The Influences of Satisfaction and Brand Community Integration*, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 11, N°4, pp. 1-17.
- McDonald. MHB.(2004). *Marketing Existential Malpractice and an Etherised Discipline. A stereological comment*. Journal of Marketing Management Vol 20, No 3-4 April 2004 pp 387-408.
- McKitterick, J.B. (1957). *What Is the Marketing Management Concept ? in Frontiers of Marketing Thought et Science*, Frank M. Bass, ed. Chicago: American Marketing Association, 71–81.
- MDEIE, (2007). *Profil de l'industrie québécoise du meuble*. Gouvernement du Québec, Ministères des Communications, 31 p.
- Meuter, M.L., A.L. Ostrom, Roundtree, R.I. et Bitner, M.J. (2000). *Self-service technologies: Understating customer satisfaction with technology-based service encounters*. Journal of Marketing 64 (3), 50-64
- Meuter, M. L, Bitner, M.J., Ostrom, A. L, et Brown, S. W. (2005). *Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies*, Journal of Marketing, 69 (2), 64-84.
- Michel, S. et Petitpierre, M. (2010). *Marketing : Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémentée de nombreux exemples*, Zurich : Compendio Bildungsmedien AG, p. 151
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations. (2014). *Profil de l'industrie : Meubles de maison*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Gouvernement du Québec.
- Morgan, Neil A. (2012). *Marketing and Business Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 1, pp. 102-119.
- Morgan, Neil A., Clark. B. et Gooner. R, (2002). *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives*. J. Bus. Res. 55(5) 363–375.

- Moroko, L. et Uncles, MD. (2008). *Characteristics of Successful Employer Brands*, *Journal of Brand Management*, vol. 16, no. 3, pp. 160 – 175
- Moon, Y. (2002). *Personalization and personality: some effects of customizing message style based on customer personalities*, *Journal of Consumer Psychology*, 12, 4, 313-326.
- Moore, R., Moore, M. L. et Capella, M. (2005). *The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting*. *Journal of Services Marketing* 19 (7): 482-491.
- Muniz, A. et O'Guinn, T.C. (2001). *Brand Community*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, March, pp. 412-432.
- Muniz, A. et O'Guinn, T.C. (2005). *Communal Consumption and the Brand*. *Inside Consumption* . pp.21
- Muniz, A. et Schau, H.J (2007), *Vigilante Marketing and Consumer-Created Communications*, *Journal of Advertising*, Vol. 36, No. 3 (Fall, 2007), pp. 35-50
- O'Guinn, T.C. et Muniz, A. M. Jr. (2004), *Communal Consumption and the Brand*, in Mick, D.G. et Ratneshwar, S. (eds.), *Inside Consumption : Frontiers of Research on Consumer Motives*, Routledge, London (à paraître).
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, Sage Publications Thousand Oaks CA: USA
- Pinçon M. (1986). *Autoproduction, sociabilité et identité dans une petite ville ouvrière*, *Revue Française de Sociologie*, vol. 27, n° 4, p. 629-653.
- Piller, F., Vossen, A. et Ihl C. (2012). *From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation*, *Die Unternehmung*, Jg. 66, No. 1, pp. 7-27
- Porter, E.M. (1986). *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: Inter Éditions, 647 p
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, Venkatram. (2000). *Co-opting customer competence*. *Harvard Business Review*, 78(January/February), 79–91.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2003). *The New Frontier of Experience Innovation*. *Sloan Management Review*, Summer, 12–18
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 272 p.
- Prahalad, C.K. et Ramaswamy, V. (2005). *Building New Strategic Capital for Co-Creation*. *Strategy + Business*, forthcoming.

- Prandelli, E., Verone, G., Raccagni, D. (2006) *Diffusion of Web-Based Product Innovation*. *California Management Review*. 48, 4, S. 109-135.
- PSRPE, (2013). *Les provinces canadiennes*, Direction générale de la petite entreprise, Industrie Canada, p. 35
- RBC Groupe financier. (2006). Les petites entreprises en tête des gains de productivité au Canada [Version électronique]. Extrait le 14 décembre 2014 <http://www.rbc.com/nouvelles/20061030smallbiz.html>.
- Remy, E. et Gentric, M. (2009). *Thématisation de l'offre de théâtralisation des lieux de vente*, dans Rieunier, S. (dir.), *Le marketing sensoriel du point de vente*, 3^e éd., Dunod, chap. 2.
- Reniou, F. (2006). *Opérations participatives des marques : pourquoi et comment faire participer les consommateurs ? De la compréhension des opérations participatives et des motivations des consommateurs à s'y engager à l'analyse de leurs effets sur la marque*. Université Paris-Dauphine – Edogest, 393 p.
- Répertoire des entreprises du Québec, Extrait le 3 janvier 2015 de <http://www.icriq.com/>
- Rosenbaum, M. S. et Massiah, C. A. (2007). *When Customers Receive Support From Other Customers*. *Journal of Service Research* 9 (3): 257-270.
- Sabadie, W. (2010). *Parce que vous le valez bien » : une étude de statut perçu par les clients*. Recherche et Applications en Marketing, vol. 25, n°4, p.7-24
- Sawhney, M., Verona, G. et Prandelli, E. (2005). *Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation*. *Journal of Interactive Marketing*. 19, 4, S. 4-17.
- Scheid, F., Vaillant, R., et Montaigu, G. (2012). *Le marketing digital : Développer sa stratégie à l'ère numérique*. Eyrolles, 282 p.
- Shaw, A. (1912). *Some Problems in Market Distribution*, *Quarterly Journal of Economics*, 12 (August), 703–765.
- Sheth J. N., Sisodia R. S. et Sharma A., (2000). *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*. *Academy of Marketing Science*. *Journal*; Winter 2000; 28, 1; ABI/INFORM Global pg. 55
- Sheth, J. N. et Parvatiyar, A. (2000), *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, *Handbook of Relationship Marketing*, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Shostack L. G. (1977). *Breaking free from product marketing*, Journal of Marketing, 41, 73-80.
- Sidibe, I. (2008). *Strategie de fidélisation dans le marketing des services*. Bercy Institute. Licence Marketing.
- Simon, F. et Usunier, J.C. (2007). *Cognitive, demographic, et situational determinants of service customer preference for personnel-in-contact over self-service technology*. International Journal of Research in Marketing 24 (2), 163-173.
- Smith, A. (1904). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776)*. Reprint, London: Printed for W. Strahan and T. Cadell.
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). *Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*. Journal of Marketing, 63 (Special Issue),: 168–179
- Stake, R. (2005). *Qualitative case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research (3rd ed., pp. 433-466). Thousand Oaks, CA: Sage
- Statistiques Canada (2006). *Structures des industries canadiennes*. Extrait le 14 décembre 2014 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistiques Canada. (2012). *Enquête sur la population active (EPA)*. Extrait le 7 décembre 2014 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistiques Canada. (2012). *Enquête sur l'emploi, la rémunération et des heures*. Extrait le 14 décembre 2014 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistique Canada. (2012). *Registre des entreprises ; Comptes nationaux des revenus et dépenses, 2010*. Enquête sur la population active (EPA)
- Statistique Canada. (2013). *Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière (CANSIM tableau 301-0006)*, Compilation et conception : Direction de la coordination et de l'analyse sectorielle. Extrait le 3 janvier 2015 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistiques Canada. (2014). *Enquête mensuelle sur les industries manufacturières*. Extrait le 21 décembre 2014 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistiques Canada. (2014). *Enquête sur l'emploi, la rémunération et des heures (CANSIM tableaux 281-0024)*. Extrait le 14 décembre 2014 de <http://www.statcan.gc.ca>
- Statistique Canada (2014). *Structure des industries canadiennes (CANSIM tableaux 551-0005)*, de <http://www.statcan.gc.ca>
- Tapscott, D. et Williams A (2006). *Wikinomics : how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio, 324 p.

- Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promi Dujarier se and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill: New York.
- Terranova, T. (2000). *Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy*, Social Text 63 18 (2): 33–58.
- Thompson, C.J. et Troester, M. (2002). *Consumer Values Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: The Case of Natural Health Microculture*, Journal of Consumer Research, Vol. 28, pp. 550-571.
- Thrift, N. (2005). *Knowing Capitalism (Theory, Culture and Society)*. London: Sage
- Torres. O, (2000). *Economie d'entreprise – stratégie et organisation à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica, 252 p.
- Troye, Sigurd V. et Supphellen, M (2012). *Consumer Coproduction : “I made it myself” effects on consumer sensory perceptions, evaluation of outcomes and input product*, Journal of Marketing, vol. 76, 33-46.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Vandercammen, M. (2006). *Marketing - L'essentiel pour comprendre, décider, agir*. De Boeck, 2° edition
- Vargo, S. et Lusch, R.F. (2004a). *Evolving to a new dominant logic for marketing*, Journal of Marketing, vol. 68, no 1, p.1-17.
- Vargo, S. et Lusch, R.F. (2006). *Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be*. in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, et Directions*, pp. 43–56. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Vargo, S. et Lusch, R.F. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities* Cambridge University Press, p.248
- Vargo, S. L. et Akaka, M. A. (2009). *Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications*, Service Science 1(1), Table 1 pp. 35, 32-41, 2009
- Veloutsou, C. et Moutinho, L. (2009) *Brand relationships through brand reputation and brand tribalism*. Journal of Business Research, 62(3), pp. 314-322.
- Vescovi, T. (2007). *Il marketing e la rete. La gestione integrate del web nel business*. Milan: Il Sole. 24 Ore.
- Von Hippel, E. (1978). *Successful Industrial Products from Customer Ideas*. Journal of Marketing. 42(1), 39-49

- Wathieu, L., Brenner L., Carmon Z., Chattopahyay, A., Wetenbroch, K., Drolet, A., Gourville, J., Muthukrishnan, A. V., Novemsky, Nathan, Ratner, Rebecca K., et Wu G., (2002) *Consumer Control and Empowerment: A Primer*, *Marketing Letters*, 13 (3), 297-305.
- Wilkström, S. (1995). *The consumer as co-producer* , *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 4, p.6-19
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J. et Canton, E. (2012). *EU SMEs in 2012: At the Crossroads*. Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2011/12, Report for the European Commission.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods (4 ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Yudelson, J. (1999). *Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century*. *Journal of Marketing Education*, 21 (1): 60-67.
- Roy, Simon N. (2003). *L'étude de cas. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2003). *L'entrevue semi-dirigée. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Reinartz, W. et V. Kumar, V. (2000). *On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*, *Journal of Marketing*, 64 (October), 17-35.
- Zeithaml VA. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *The Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp.2-22.

Annexe A : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entrevue

Il est important de spécifier que ce guide d'entrevue pourrait évoluer tant dans la forme que dans l'ordre des questions, voire le fond même des questions. Chaque entretien aura bénéficié des enseignements des entretiens précédents. Une des caractéristiques du présent guide d'entrevue de base tiendrait à sa grande souplesse. En optant pour un guide qui s'articule autour de six éléments (*l'entreprise, le début du marketing collaboratif, les ressources, la stratégie, les risques/défis et le succès, et l'évaluation des résultats*), nous donnons à l'interviewé une marge de manœuvre importante. Cette flexibilité favorise l'approfondissement des réflexions. L'exploitation des données permettra de faire sortir les « *patterns* » qui émergeront de ces entretiens et ainsi, mieux comprendre le concept du marketing collaboratif.

I- Le portrait de l'entreprise et de ses activités

Pour débiter l'entretien en toute convivialité et dans un esprit d'ouverture, la première partie consiste à mieux comprendre l'origine de l'entreprise, de présenter les activités générales et de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de l'entreprise telles que : son marché, ses produits, son avantage concurrentiel etc. Selon les interviews, cette partie sera plus ou moins approfondie.

Q1.1	Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise (origine, évolution, faits marquants) ¹⁵ ? Quelle est sa principale activité (« core » business) ? Comment dérivez-vous votre réseau de distribution (type, lieu, proportion) ? Quel est votre avantage concurrentiel le plus important ? etc...
------	--

II- Naissance du marketing collaboratif

Dans une seconde partie de l'entretien, nous abordons le thème de la naissance du marketing collaboratif, en demandant tout d'abord à l'interviewé de nous raconter comment le

¹⁵ Ce qui est noté sur la grille en petit caractère est un ensemble de rubriques que nous voulions aborder avec l'interviewé. Ces notes sont destinées à faire office de « pense-bête » à l'interviewer, à inspirer des sous-questions ou des points à approfondir selon les réponses des dirigeants.

marketing collaboratif a pris forme pour la première fois dans son organisation et ensuite, de nous décrire comment ce concept imprègne la culture de l'entreprise. Nous pouvons ainsi mieux cerner les facteurs motivationnels derrière l'intégration du marketing collaboratif et sa portée au sein de l'organisation.

Q2.1	Vous intégrez actuellement les pratiques de marketing collaboratif (ou en cours d'intégration) ...Pouvez-vous me raconter comment est née ce désir de collaborer avec les consommateurs ? (exigence du marché/du produit, proactif / réactif, recommandations)
Q2.2	Pouvez-vous m'expliquer comment le rôle du consommateur a évolué au fil des années dans votre organisation jusqu'à aujourd'hui ? (intégration dans d'autres départements, mission/vision/valeurs)
Q2.3	Quelles sont les principales motivations qui vous incitent à intégrer le consommateur dans vos efforts marketing ? (bénéficier d'une expertise externe, augmenter ses revenus, mieux satisfaire les consommateurs, recherche de nouvelles idées, obtention d'un avantage concurrentiel, offrir une expérience client différenciée)
Q2.4	Est-ce que les différents départements partagent ces mêmes motivations ou sont-ils conscients des enjeux qui vous motivent ?

III- Mobilisation des ressources

Puis nous interrogeons l'interviewé sur les ressources organisationnelles (structurels, financiers, humaines) à mobiliser pour favoriser une intégration significative et déterminante des consommateurs dans la démarche marketing. Nous savons que les ressources sont limités et que leur utilisation doit s'effectuer minutieusement et conformément aux objectifs de l'organisation.

Q3.1	Êtes-vous en mesure d'évaluer le niveau de ressources consacrés au marketing collaboratif dans votre organisation ? (budget, nombre d'employés, formation de comités, outils techniques)
Q3.2	Pourquoi mobilisez-vous ces ressources ? (requis pour aider les consommateurs à réaliser certaines tâches, essentielles aux ventes, budget spécial etc.)
Q3.3	Par rapport à vos concurrents, comment évaluez-vous la quantité et la qualité des ressources destinées au marketing collaboratif ?
Q3.4	Pourriez-vous réaliser les mêmes actions marketing, en collaboration avec le consommateur, sans consacrer ces ressources ? (En termes d'investissement; de temps; de personnel)
Q3.5	Demandez-vous l'aide de partenaires externes pour soutenir vos efforts de marketing collaboratif ? (gouvernement, fournisseurs, sous-traitants)

IV- La stratégie

Nous demandons ensuite à l'interviewé comment l'intégration du consommateur s'effectue, à savoir comment l'organisation oriente ses stratégies et ses actions marketing en fonction des pouvoirs qu'elle désire y concéder. Plus spécifiquement, nous cherchons à connaître à quels moments le consommateur intervient et quelles variables du mix-marketing (prix, produit, promotion, distribution) sont/seront contrôlées en partie ou en totalité par ce dernier.

Q4.1	Comment déterminez-vous les stratégies à mettre en place pour solliciter la participation du client ? (étude de marché, analyse de données, boîte à suggestions)
Q4.2	Est-ce que le consommateur participe à la production du produit ou à des étapes de la prestation de service ? (assemblage, tâches à effectuer pour façonner le produit ou sur support automatisé) Si oui, quels mécanismes ont été mis en place ?
Q4.3	Est-ce que le consommateur spécifie des choix ? (personnalisation) Si oui, de quelle(s) façon(s) ?
Q4.4	Est-ce que le consommateur participe à processus de création, de signification et de transmission de la promesse publicitaire ou de promotions ? (web 2.0, bouche à oreilles) Si oui, quels mécanismes ont été mis en place ?
Q4.5	Est-ce que le consommateur prend part au processus de fixation des prix ou vous oblige-t-il à adapter votre offre selon le prix qu'il désire payer ? Si oui, par quels moyens ?
Q4.6	Est-ce que le consommateur a comme mandat de présenter l'offre de produits à d'autres clients ou de le livrer ? Si oui, décrivez nous le processus de distribution ...
Q4.7	Comment le consommateur peut-il intervenir pour influencer vos décisions ?
Q4.8	Comment qualifiez-vous le pouvoir du consommateur dans l'élaboration de vos stratégies marketing ? Est-il appelé à augmenter ?
Q4.9	Effectuez-vous d'autres actions précises visant à solliciter la participation du consommateur ? (non liées aux 4 P, focus group, groupe test)
Q4.10	S'il y a lieu, offrez-vous des incitatifs aux consommateurs pour favoriser leur participation ?

V- Les risques, les défis et le succès

Dans cette rubrique nous demandons à l'interviewé de nous identifier les principaux risques à solliciter la participation du consommateur et les défis auxquels son organisation a fait ou fait face. Au-delà de ces aspects, nous désirons aussi connaître son avis sur les conditions de succès du marketing collaboratif.

Q5.1	Parlez-nous des risques à solliciter la participation du consommateur ? (difficulté à composer avec
------	---

	l'attitude de certains clients, clients qui ne sont pas prêts à investir du temps et à faire des efforts, sur segmentation ou occupation de niches peu rentables)
Q5.2	Quels sont les défis auxquels votre organisation a fait ou fait face lorsque vient le moment d'intégrer le consommateur à vos activités ? (garder une flexibilité, délais supplémentaires)
Q5.3	Décrivez-nous les moyens pris par votre organisation pour maximiser les chances de réussir l'intégration du marketing collaboratif ... (donner aux clients des signaux les incitants à interagir, employés aux compétences relationnelles, système d'information interactif, respecter les propositions des clients)

VI- Les résultats

Il est recommandé de mettre en place des processus de contrôle et d'évaluation des résultats. Dans cette section, nous cherchons à connaître les méthodes d'évaluation des résultats que privilégie l'organisation pour mesurer ses efforts liés au marketing collaboratif. De plus, comme le succès peut se définir différemment d'une organisation à l'autre, nous tenterons donc d'en savoir plus sur la façon dont cette entreprise qualifie le succès en matière de marketing collaboratif.

Q6.1	Comment votre entreprise effectue l'évaluation de ses efforts de marketing collaboratif ? (mise en place d'indicateurs spécifiques, indicateurs généraux, rétroactions)
Q6.2	Quelle évaluation feriez-vous de vos efforts de marketing collaboratif jusqu'à maintenant ?
Q6.3	Sentez-vous que votre entreprise est en contrôle de ses activités de marketing collaboratif ?
Q6.4	Parlez-nous de votre plus grande fierté / réalisation de votre entreprise en partenariat avec le consommateur ... (en contexte de marketing)
Q6.5	Expliquez-nous l'échec le plus important de votre entreprise qui impliquait le consommateur ... (en contexte de marketing)

Q7 - Est-ce qu'il y a d'autres aspects que nous n'avons pas abordés et qui vous semblent préoccupants ou avez-vous quelque chose d'autres à ajouter concernant ce sujet?

Q8 - En général, l'entretien se termine par quelques questions d'ordre pratique : *statut, répartition du capital, date de création, nombre d'employés, chiffre d'affaires, âge et statut de la personne interrogée ainsi que sa formation.*