

## Table des matières

---

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1. LES PROCESSUS DE DIFFUSION ET DE L'ADOPTION DE L'INNOVATION CENTRES SUR L'INDIVIDU : LES APPROCHES LINEAIRES .....</b>	<b>35</b>
1. LE PROCESSUS D'INNOVATION SELON LES APPROCHES DE L'ADOPTION ET DE LA DIFFUSION .....	38
1.1. Le processus d'innovation selon différentes approches linéaires.....	38
1.1.1. Le processus d'innovation selon l'approche de la diffusion .....	38
1.1.2. Le processus d'innovation selon l'approche de l'adoption.....	40
1.2. Mobiliser les leaders d'opinion pour faciliter l'adoption .....	42
1.2.1. Le potentiel du bouche à oreille pour accélérer la diffusion et faciliter l'adoption de l'innovation.....	42
1.2.2. Le leader d'opinion, vecteur de transmission du bouche à oreille aux adopteurs	
45	
1.3. Entre envie et refus d'adopter : Les catégories d'adopteurs.....	47
2. COMPRENDRE LE PROCESSUS D'INNOVATION PAR L'APPROCHE DE LA RESISTANCE.....	50
2.1. Le concept de résistance appliquée à l'innovation .....	51
2.1.1. Qu'est-ce que la résistance ? .....	51
2.1.2. Déterminants et manifestations comportementales de la résistance à l'innovation	
54	
2.2. La résistance active à l'innovation .....	57
2.2.1. L'impact de l'évaluation de l'innovation sur l'adoption .....	58
2.2.2. La résistance à la technologie selon l'approche TAM .....	67
2.3. La résistance passive à l'innovation .....	74
2.3.1. Les causes situationnelles.....	74
2.3.2. Les causes personnelles.....	75
2.3.3. Mise en perspective de la résistance passive par rapport aux catégories d'adopteurs .....	77
3. LA RESISTANCE A L'ADOPTION DE L'INNOVATION RESPONSABLE.....	81
3.1. Le rationalisme économique.....	82
3.2. La dépendance gouvernementale.....	84
3.3. L'appréhension des consommateurs envers les symboles associés à l'éthique.....	85

CHAPITRE 2 : LA CONSTRUCTION ECHOUEE DE L'INNOVATION DE SERVICE	
RESPONSABLE : D'UNE VISION DYADIQUE À UNE VISION RÉTICULAIRE .....	95
1. LES PROCESSUS D'INNOVATION PAR LA CO-CRÉATION DE VALEUR .....	99
1.1. Du paradigme des produits au paradigme des services .....	99
1.1.1. Le paradigme des produits .....	99
1.1.2. L'évolution vers la co-création de valeur avec le développement des services	102
1.1.3. Le paradigme des services.....	103
1.2. La dyade « client-entreprise » dans la co-création de l'innovation .....	105
1.2.1. Le marché, un monde d'interactions .....	106
1.2.2. Le rôle accru du client dans le développement des innovations .....	107
1.2.3. Les limites de la co-création de valeur.....	111
1.3. La co-création de l'innovation responsable selon l'approche dyadique.....	113
1.3.1. La remise en cause de la vision processuelle de l'innovation.....	113
1.3.2. Les coûts associés à une expérience négative de co-construction de l'innovation	114
1.3.3. La remise en cause du paradigme traditionnel des services et son élargissement au réseau .....	117
2. LA CO-CONSTRUCTION DE L'INNOVATION SELON L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE .....	118
2.1. Les communautés virtuelles, l'espace privilégié pour renforcer la socialisation autour de la co-construction de l'innovation .....	119
2.2. Les différentes formes d'interactions dans les communautés virtuelles .....	121
2.3. Les motivations à co-créer des innovations dans les communautés virtuelles.....	123
3. LA CO-CONSTRUCTION DE L'INNOVATION SELON L'APPROCHE RETICULAIRE .....	129
3.1. Le processus d'innovation : la construction de l'innovation en réseau.....	132
3.1.1. La co-construction de l'innovation selon la théorie de l'intéressement et le modèle tourbillonnaire .....	132
3.1.2. La co-construction de l'innovation vue par la théorie de l'acteur-réseau (ANT) 134	134
3.1.3. La co-construction de l'innovation vue par le marketing et par la sociologie des marchés.....	139
3.2. Le réseau au cœur de la construction de valeur.....	144
3.2.1. L'approche réticulaire : un réseau de relations collaboratives .....	144
3.2.2. Repenser l'innovation en réseau de valeurs .....	145
3.2.3. La co-création de la valeur, moteur à double sens de la dynamique des marchés 147	147
.....	169
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE .....	171
1. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	171

1.1.	Démarche abductive et sensibilité épistémologique.....	171
1.2.	L'approche méthodologique exploratoire .....	174
1.3.	Le terrain de recherche .....	176
1.3.1.	Les membres du projet d"innovation.....	176
1.3.2.	L"innovation de service via la plateforme communautaire d"écomobilité Movin"out.....	179
1.3.3.	Les expérimentations territoriales visant la construction de l"innovation Movin"out.....	181
2.	LES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES .....	191
2.1.	L"étude documentaire .....	191
2.2.	L"observation participante.....	193
2.3.	L"étude netnographique .....	195
2.4.	L"entretien .....	198
3.	LES METHODES D"ANALYSE DES DONNEES .....	208
3.1.	La monographie pour analyser le marché de l"écomobilité.....	209
3.2.	L"analyse longitudinale des données .....	211
3.3.	L"analyse de contenu .....	214
	.....	229
<b>CHAPITRE 4 : LES RESULTATS : ETUDE MULTI-NIVEAUX DE L'ECHEC D'UNE INNOVATION DE SERVICE RESPONSABLE.....</b>		<b>231</b>
1.	LE MARCHE DE L'ECOMOBILITE, UN MARCHE ENCORE EN EMERGENCE : NIVEAU MACRO-SOCIAL .....	233
1.1.	L'écomobilité, entre volonté et résistances : un enjeu sociétal majeur nourri de paradoxes.....	234
1.1.1.	Qu'est-ce que l'écomobilité ?.....	234
1.1.2.	L'écomobilité, un enjeu paradoxal.....	236
1.2.	Une volonté certaine de dynamiser le marché de l'écomobilité.....	238
1.2.1.	Les mesures portées par les pouvoirs publics .....	239
1.2.2.	Les actions développées par les entreprises .....	240
1.3.	De multiples résistances freinant la croissance d'un marché en émergence .....	244
1.3.1.	L"usage normatif de la voiture en solo et les effets sur la perception des transports alternatifs .....	245
1.3.2.	Des relations absentes ou conflictuelles entre les acteurs du marché de l"écomobilité.....	248
2.	ANALYSE DE D"ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN"OUT SOUS L"ANGLE DU RESEAU : NIVEAU MESO-SOCIAL.....	257
2.1.	L"expérimentation territoriale Nantes Métropole : la difficulté d'enrôlement.....	257
2.2.	L"expérimentation territoriale des Mureaux : un territoire de culture automobile..	267
2.3.	L"expérimentation territoriale d'Orléans : la difficulté d'enrôlement.....	273

3. ANALYSE DE D'ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN"OUT SOUS L'ANGLE DE L'INDIVIDU : NIVEAU MICRO-INDIVIDUEL.....	282
3.1. L'évaluation négative des attributs de l'innovation par les salariés .....	283
3.2. La résistance active et passive des salariés à l'innovation .....	299
4. ANALYSE DE D'ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN"OUT SOUS L'ANGLE DE LA COMMUNAUTE : NIVEAU MICRO-SOCIAL .....	304
4.1. L'expérimentation territoriale Nantes Métropole : une communauté non créée... ..	304
4.2. L'analyse des groupes communautaires associés et concurrents à Movin"out .....	307
4.2.1. L'absence de dynamique communautaire sur Movin"out.....	307
4.2.2. Les communautés partenaires ou concurrentes à Movin"out : des liens communautaires réussis.....	313
4.3. L'expérimentation territoriale d'Orléans : une communauté virtuelle inexistante.	315
CHAPITRE 5 : DISCUSSION : ECHEC DES INNOVATIONS DE SERVICES – ANALYSE DES FACTEURS COMMUNS AUX DIFFERENTS NIVEAUX D'OBSERVATION .....	335
1. UN MODELE INTEGRE POUR UNE LECTURE DE L'ECHEC DES INNOVATIONS DE SERVICES RESPONSABLES .....	336
1.1. Une mauvaise appropriation de l'innovation : <i>réflexion au croisement de la sociologie des usages, de l'adoption de l'innovation sociotechnique, de l'approche IDT, du modèle UTAUT et de la théorie de la résistance à l'innovation</i> .....	336
1.1.1. Un usage de l'objet technique peu aisé .....	336
1.1.2. « <i>L'innovating</i> » et l'adaptation au cœur du processus d'adoption et de diffusion .....	339
1.2. La résistance au processus d'adoption de l'innovation aux niveaux individuels et collectifs : <i>réflexion au croisement des travaux sur la résistance, sur les communautés et sur la théorie de l'acteur-réseau</i> .....	341
1.2.1. Des contextes sociaux renforçant les résistances individuelles.....	342
1.2.2. Les freins individuels à chaque étape du processus de construction du réseau d'innovation .....	345
1.3. Un processus d'interaction communautaire et réticulaire inexistant entre les acteurs concernés par l'innovation : <i>réflexion au croisement des travaux sur les freins à la consommation responsable, les théories de l'IMP et de l'ANT, la sociologie des marchés et les théories communautaires</i> .....	347
1.3.1. Une perception négative par les acteurs individuels du comportement des acteurs collectifs du réseau écomobile .....	347
1.3.2. Un rapport entre les acteurs caractérisé par des relations contractuelles méfiantes et conflictuelles .....	348
1.3.3. Une remise en cause du mythe de la communauté dans la construction réussie et l'adoption de l'innovation .....	349
2. LES IMPLICATIONS DU PROJET DOCTORAL .....	355
2.1. Les contributions théoriques pour le champ du marketing de l'innovation .....	355
2.1.1. Des freins à l'adoption de l'innovation au rôle actif des consommateurs .....	355

2.1.2.	Résistances, communautés et réseaux, et déconstruction de l'innovation .....	356
2.1.3.	L'approche intégratrice combinant l'individu, la communauté et le réseau ....	357
2.2.	Les implications managériales.....	358
2.2.1.	Accompagner l'appropriation de l'innovation par la mise à disposition de ressources .....	359
2.2.2.	Lever les résistances au sein des processus de développement, d'adoption et de diffusion de l'innovation .....	367
2.2.3.	Encourager la création de valeur par les interactions autour de l'objet sociotechnique .....	369
3.	LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES .....	374
3.1.	Limite n°1 : Maintenir la posture du chercheur et adapter l'approche méthodologique .....	375
3.2.	Limite n°2 : Un l'échantillon restreint.....	376
3.3.	Limite n°3 : Limites inhérentes aux instruments de collecte des données .....	377
	CONCLUSION GENERALE .....	385
	ANNEXES .....	395
	BIBLIOGRAPHIE .....	431

---

## ***Liste des annexes***

ANNEXE 1 (tableau excel) : Echantillon + données secondaires  
 ANNEXE 2 : Guides d'entretien expérimentation Nantes Métropole  
 ANNEXE 3 : Les 65 pages communautaires Facebook étudiées  
 ANNEXE 4 : Guide d'entretien expérimentation territoriale Les Mureaux – CHIMM / Campus + Mairie  
 ANNEXE 5 : Profil des interviewés de la Mairie – Expérimentation des  
 ANNEXE 6 : Enquête-trottoir réalisée par ESIEE Paris  
 ANNEXE 7.a. : Guide d'entretien expérimentation territoriale Orléans  
 ANNEXE 7.b. : Verbatims associés aux formes de résistance à l'adoption de Movin'out – Expérimentation d'Orléans  
 ANNEXE 7.c. : Synthèse des points négatifs associés à l'innovation Movin'out et recommandations émises par les salariés participants  
 ANNEXE 8 : Questionnaire usagers de Movin'out (Questionnaire en ligne via Surveymonkey)  
 ANNEXES 9 ET 10 : L'importance de la démarche Marketing / communication dans la réussite de l'innovation Movin'out



## Table des illustrations

### ***SCHEMAS***

Schéma n°1 : L'approche linéaire : Une vision processuelle de l'innovation.....	p.37
Schéma n°2 : Modèle de Rogers versus Théorie de la résistance dans la compréhension de l'adoption échouée des innovations.....	p.88
Schéma n°3 : L'approche linéaire, une approche centrée sur l'individu.....	p.91
Schéma n°4 : Le consommateur et l'adoption des innovations.....	p.96
Schéma n°5 : De la création à la co-création interactive de la valeur.....	p.115
Schéma n°6 : Evolution historique des différents courants centrés sur l'innovation.....	p.130
Schéma n°7 : L'approche réticulaire, une approche centrée sur le collectif.....	p.153
Schéma n°8 : L'importance du collectif dans la construction de l'innovation.....	p.153
Schéma n°9 : L'adoption de l'innovation, une approche intégrée.....	p.161
Schéma n°10 : Comprendre la résistance à l'innovation de service responsable : cadre intégrateur combinant approches individuelle et collective.....	p.164
Schéma n°11 : Présentation du projet.....	p.178
Schéma n°12 : Mise en perspective du cadre théorique et du cadre méthodologique pour analyser l'échec de l'innovation de Movin'out selon la grille de Desjeux (2004).....	p.226
Schéma n°13 : Rôle des acteurs du marché de l'écomobilité (inspiré de la typologie des 5 + 1 forces de Porter).....	p.237
Schéma n°14 : Les leviers au développement du marché de l'écomobilité.....	p.244
Schéma n°15 : Parts modales de la voiture en France sur les longues distances, par rapport à d'autres modes de transport, entre 2000 et 2012.....	p.245
Schéma n°16 : Modes de transport alternatifs : usages et acteurs (adapté du schéma « Le Covoiturage en France : état des lieux et perspectives. Paris : CERTU, 2007 (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques).....	p.251

Schéma n°17 : Les difficultés/obstacles du marché de l'“écomobilité.....	p.256
Schéma n°18 : Evolution du nombre de nouveaux utilisateurs sur Movin’out : 2011 – 2012.....	p.309
Schéma n°19 : Evolution des déclarations de trajets par mode de transport sur la plateforme Movin’out entre septembre 2011 et avril 2012.....	p.312
Schéma n°20 : Fonctionnement communautaire lors de l’expérimentation d’Orléans.....	p.316
Schéma n°21 : L’échec d’adoption de l’innovation Movin’out en train de se faire, sur un marché de l’écomobilité en émergence, selon le marketing et la sociologie de l’innovation.....	p.327
Schéma n°22 : Comparaison de l’innovation Movin’out selon les approches théoriques.....	p.346
Schéma n°23 : Croisements théoriques à l’intersection des niveaux d’observation de l’approche intégrée pour comprendre l’échec d’adoption de l’innovation de service responsable.....	p.354
Schéma n°24 : Le ciblage et la communication, clés de la stratégie marketing d’Ecoway.....	p.366

## **TABLEAUX**

Tableau n°1 : Freins liés aux attributs perçus de l’innovation (I) – la résistance active à l’innovation (tableau réalisé à partir d’une synthèse portant sur les critères d’évaluation de l’innovation).....	p.70
Tableau n°2 : Les formes de résistance passive.....	p.77
Tableau n°3 : Causes et conséquences des formes active et passive de la résistance.....	p.80
Tableau n°4 : Les coûts perçus associés à l’expérience de co-innovation.....	p.114

Tableau n°5 : Une vision interactionniste - Paradigme des produits VS paradigme des services.....	p.116
Tableau n°6 : Types d'interactions au sein d'une communauté virtuelle en fonction des objectifs identitaires recherchés.....	p.121
Tableau n°7 : Bénéfices dans les communautés virtuelles de consommation responsable.....	p.126
Tableau n°8 : L'approche linéaire versus l'approche réticulaire : une analyse comparative.....	p.162
Tableau n°9 : Présentation de l'expérimentation Nantes Métropole.....	p.201
Tableau n°10 : Présentation de l'expérimentation des Mureaux.....	p.204
Tableau n°11 : Présentation de l'expérimentation d'Orléans.....	p.206
Tableau n°12 : Synthèse des instruments de collecte de données.....	p.207
Tableau n°13 : Thèmes et sous-thèmes identifiés dans les entretiens.....	p.217
Tableau n°14 : La méthode d'analyse de contenu – avantages et inconvénients.....	p.224
Tableau n°15 : Synthèse du protocole méthodologique du projet doctoral.....	p.225
Tableau n°16 : Les principales infrastructures incitant à l'usage des modes de transport alternatif.....	p.240
Tableau n°17 : Les offres concurrentielles de Movin'out sur le marché de l'écomobilité..	p.243
Tableau n°18 : La voiture, « objet-fonction » versus la voiture, « objet-passion ».....	p.246
Tableau n°19 : Principaux obstacles à l'usage des modes alternatifs.....	p.248
Tableau n°20 : Les bénéfices perçus par le réseau de la participation à l'expérimentation et au test de l'innovation Movin'out.....	p.259
Tableau n°21 : Bénéfices perçus par le réseau à la participation à l'expérimentation et au test de Movin'out.....	p.273

Tableau n°22 : Expérimentation Nantes Métropole versus Expérimentation d'Orléans : contexte d'étude.....	p.282
Tableau n°23 : Les bénéfices perçus par les salariés participants à l'expérimentation et au test de l'innovation Movin'out.....	p.284
Tableau n°24 : Statistiques communautaires sur la plateforme Movin'out sur la période janvier 2010 – Octobre 2012.....	p.308
Tableau n°25 : Dimensions explicatives de l'usage de nouvelles technologies par modèle unifié.....	p.337
Tableau n°26 : Dimensions explicatives de l'usage de nouvelles technologies– modèle UTAUT.....	p.338
Tableau n°27 : Des résistances collectives aux résistances individuelles face à l'innovation Movin'out.....	p.344
Tableau n°28 : Une stratégie de communication responsable efficace.....	p.365
Tableau n°29 : Dynamique du marché de l'écomobilité- comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle macro-sociale.....	p.387
Tableau n°30 : Rôle freinant de l'individu dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle micro-individuelle.....	p.388
Tableau n°31 : Rôle freinant de la communauté virtuelle dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle micro-sociale .....	p.390
Tableau n°32 : Rôle freinant du réseau dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle méso-sociale .....	p.391

## ***ENCADRES***

Encadré n°1 : Présentation synthétique de l'expérimentation Nantes Métropole.....	p.183
Encadré n°2 : Présentation synthétique de l'expérimentation Lyon-Bourgouin.....	p.186
Encadré n°3 : Présentation de l'expérimentation Nantes Cholet.....	p.187
Encadré n°4 : Présentation de l'expérimentation des Mureaux – non réalisée entièrement.....	p.188
Encadré n°5 : Présentation de l'expérimentation d'Orléans.....	p.190
Encadré n°6 : Statistiques sur la création de comptes externes associés à l'innovation Movin'out.....	p.310

## ***FRESQUES***

Fresque chronologique n°1 : Genèse et histoire de l'écomobilité.....	p.235
Fresque chronologique n°2 : Une politique de communication insuffisante pour stabiliser le réseau autour de l'innovation Movin'out.....	p.266
Fresque chronologique n°3 : Une politique de communication insuffisante pour constituer un réseau autour de l'innovation Movin'out.....	p.272
Fresque chronologique n°4 : Une politique de communication insuffisante pour stabiliser le réseau d'Orléans autour de l'innovation Movin'out.....	p.281



## Avant-propos

Dans le cadre de nos études doctorales qui ont débuté fin 2011, nous avons travaillé au sein d'une école d'ingénierie de renom, ESIEE Paris, qui a mis en place un partenariat avec l'entreprise Ecoway<sup>1</sup>, en vue du développement de l'innovation de service Movin'out<sup>2</sup>. Au sein de ce partenariat dans lequel s'inscrivait notre thèse, nous avons obtenu une bourse doctorale dont les fonds proviennent et sont gérés par ESIEE Paris. Cela nous a permis de pouvoir bénéficier d'une co-direction (en marketing et en management de l'innovation).

Adressée aux particuliers (BtoC), aux entreprises, aux opérateurs et aux collectivités (BtoB), l'innovation Movin'out se présente sous la forme d'une plateforme communautaire d'écomobilité, visant à inciter les individus à adopter des modes de déplacement vertueux, et donc alternatifs à l'utilisation individuelle de la voiture. En tant que doctorante, notre rôle dans ce projet était de produire un ensemble de livrables proposant une analyse de la perception des utilisateurs de la plateforme, en vue d'émettre des recommandations pour optimiser son adoption. En contrepartie, la plateforme Movin'out devait nous servir de terrain de thèse, pour l'étude de la diffusion des innovations par le biais de l'effet viral des communautés virtuelles.

Le PDG d'Ecoway ayant comme objectif principal de se baser sur la création de communautés virtuelles au sein de sa plateforme pour inciter à l'adoption de modes de transports alternatifs à la voiture en solo, nous avons formulé une première problématique de thèse portant sur la diffusion de l'innovation et la co-création de la valeur dans les communautés virtuelles. Ayant été convaincu par la pertinence des propos du PDG quant à la forte probabilité de succès d'adoption de son innovation par le biais communautaire, nous avons cherché à comprendre comment les consommateurs diffusent l'innovation et co-construisent la valeur sur un marché au moyen des communautés virtuelles, via la plateforme communautaire écomobile Movin'out.

Malencontreusement, l'innovation de service responsable<sup>3</sup> Movin'out n'a pas rencontré le succès attendu pendant notre présence sur le terrain de recherche, et a été rejetée par les

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons choisi d'anonymiser le nom de l'entreprise porteuse du projet.

<sup>2</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons choisi d'anonymiser le nom de l'innovation sur laquelle nous avons travaillé.

<sup>3</sup> Nous portons un intérêt dans ce travail doctoral sur les Innovations de services responsable, puisque notre terrain se focalise sur l'étude de Movin'out, une innovation de service responsable.

adopteurs potentiels sans générer l'effet communautaire. Au fur et à mesure du travail doctoral, au delà de cette prise de conscience de la difficulté d'"Ecoway à générer un effet communautaire autour de son innovation, nous avons remarqué la présence de nombreux obstacles venant freiner l'"adoption et la diffusion de cette solution nouvelle. Ces constatations ont été confirmées par les retours que nous avons eus lors d'une présentation de nos travaux de thèse au colloque doctoral de l"AFM en 2013 quant au décalage entre la problématique de thèse (portant sur le rôle de la communauté virtuelle dans le succès d'"adoption et de diffusion d'une innovation) et le terrain de thèse (absence de création de communautés virtuelles autour de l'"innovation Movin"out et échec d'"adoption et de diffusion de celle-ci).

Cette situation particulière renvoie à une réalité plus large qui est celle du fort taux d'"échec des innovations notamment portées par des PME dans des secteurs en émergence. Pour garder une certaine cohérence au sein de ce travail doctoral, nous avons donc décidé, en concertation avec nos directrices de thèse, de recentrer nos travaux sur les facteurs d'"échec des innovations de services responsables. Celles-ci, impliquant entre autres à la fois des dimensions individuelles et sociales, nous nous sommes petit à petit focalisés sur ces facteurs selon une échelle d'"observation intégrant l'"individu et le collectif. Ce contexte nous a alors permis d'explorer l'étude de l'adoption et de la diffusion des innovations sous un angle différent. Nous avons formulé une nouvelle question de recherche de la manière suivante : *Dans quelle mesure l'acteur, individuel et collectif, dans sa relation avec la technologie nouvelle, freine-t-il l'innovation de service en train de se faire dans un marché en émergence ?*

---

Une innovation de service responsable est une nouveauté « durable qui, en plus de viser des bénéfices économiques, prend en considération ses propres implications sociétales en étant soucieuse du respect de l'environnement, de la santé humaine, des conditions de travail, du niveau de vie et des choix de société en matière d'éthique, de respect de la vie privée et d'équité» (Heintz, 2011 : 3).

## **INTRODUCTION GENERALE**

Nous constatons des taux d'«échecs<sup>4</sup> assez élevés des innovations commercialisées sur les marchés : ces taux peuvent atteindre les 70 à 80% (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005), voire avoisiner les 95% (*Cf. TNS Sofres, 2013*) selon la nature de l'«innovation. De fait, l'«incertitude de l'environnement dans lequel nous évoluons rend la probabilité d'«échec des innovations plus grande. Par nature, l'«innovation est un processus risqué et incertain qui ne conduit pas toujours à l'«adoption de la solution nouvelle (Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010). Cependant, ce sujet est peu étudié dans la littérature sur l'«innovation.

Ainsi, deux limites dans le champ de l'«innovation sont à souligner :

- le faible intérêt pour le rejet ou la résistance à l'«adoption de l'«innovation
- une littérature peu intégrée pour appréhender le phénomène de l'«innovation

Premièrement, il est à constater que la plupart des travaux existants proposent principalement une analyse à posteriori des facteurs moteurs contribuant au succès d'«adoption des innovations sur le marché. Si la littérature s'est intéressée de longue date à la figure du consommateur innovateur (celui qui adopte l'«innovation), ou à la participation favorable du consommateur à l'«innovation (lead user, leader d'opinion) (Von Hippel, 1986 ; Rogers, 2003), ce n'est que récemment qu'elle a porté son regard sur les acteurs indifférents, réticents, résistants ou suspicieux à l'égard de l'«innovation (Talke et Heidenreich, 2014).

Or, dans un contexte où le consommateur accède à plus de pouvoir d'«agir via les réseaux et les TIC, étudier le rôle du consommateur qui freine l'«innovation est prometteur pour comprendre l'«échec de l'«innovation. Pour ce faire, il est nécessaire d'appréhender l'«innovation comme un processus et non pas comme un résultat (Jörg et Akkaoui, 2013). L'«innovation est certes l'«idée nouvelle, mais c'est également le processus permettant de transformer cette idée nouvelle en solution adoptable par le marché (Leković, 2013).

Ainsi, l'enchaînement des étapes qui permettent le passage de l'idée à un nouveau produit ou service commercialisé, peut rencontrer deux types de freins principaux : des barrières en amont dans le processus d'«innovation, et des freins en aval de ce processus.

---

<sup>4</sup> La non adoption d'une innovation s'exprime quand celle-ci ne rencontre pas les objectifs commerciaux de la firme (Castellion et Markham, 2013).

Les freins en amont portent sur le développement de l'“innovation et peuvent se présenter très tôt dans le processus, ce qui empêche d’initier le projet d’innovation. Il s’agit par exemple de barrières financières ou d’un manque de compétences. Ces freins peuvent également se présenter plus tard, lors du développement de la solution innovante. Ce type de freins a déjà fait l’objet d’une littérature conséquente (Xuereb, 1993 ; Jallat, 1994 ; Abetti, 2000 ; Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Teo et Ranganathan, 2004 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Phan, 2007 ; Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010 ; Townsend, 2010 ; Ifinedo, 2011 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Martinsuo et Poskela, 2011 ; Blanchard *et al.*, 2012 ; Robertson et Gatignon, 1986 ; cité par Motohashi *et al.*, 2012 ; Leković, 2013 ; Dos Santos Paulino et Tahri, 2014).

Les barrières en aval, quant à elles, concernent le processus de prise de décision par les consommateurs/usagers de l’“adoption ou du rejet de l’“innovation commercialisée. Ce type de freins a été moins étudié dans la littérature en marketing. De plus, lorsque nous parlons d’adoption, nous distinguons le comportement de pré-adoption, de l’“usage, de la post-adoption de l’“innovation. La pré-adoption concerne les comportements qui précèdent l’adoption de l’“innovation, tandis que la post-adoption fait référence aux comportements qui lui succèdent. En outre, les recherches précédentes se sont intéressées aux facteurs d’adoption et de non adoption en les opposant, sans essayer de comprendre les liens pouvant exister entre eux et permettant d’appréhender le processus global de l’innovation (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Ainsi, la littérature portant sur les freins à l’adoption paraît éclatée entre différentes approches. Aussi, il paraît utile de proposer une synthèse des travaux pour discuter leurs apports et leurs limites. Nous centrons donc cette recherche sur les barrières aval du processus d’innovation et sur les freins produits par les consommateurs durant le processus d’adoption.

En second lieu, il est à noter que les différentes approches théoriques, qu’elles soient en marketing ou en sociologie de l’“innovation, portent le regard principalement sur un niveau d’analyse du phénomène d’innovation (micro-individuel versus micro-social et méso-social). En conséquence, chacune d’entre elles prise séparément ne peut offrir une vision d’ensemble de la diffusion et de l’adoption des innovations. Aussi, notre objectif est de proposer une approche intégratrice à la croisée du marketing et de la sociologie de l’“innovation afin d’analyser la construction échouée d’une innovation de service responsable en train de se faire :

- au travers des relations entre les individus et les objets (critères perçus de l'«évaluation des innovations)
- au travers des relations entre les individus entre eux (constitution de communautés et de réseaux pour le développement de l'«innovation).

Dans l'approche de la conception de l'«adoption que nous exposerons, les modèles de Rogers (2003) et de Davis (1989), combinés à l'«approche de la résistance à l'«innovation, mettent en lumière des freins cognitifs (approche mécaniste) ou des comportements de résistance, se déroulant dans un processus d'innovation plus ou moins long et linéaire, et l'«adoption où la non adoption (résultat) peut être temporaire ou durable.

La sociologie de l'«innovation dépasse cette vision mécaniste pour s'intéresser au rôle des interactions en réseau et des rapports sociaux dans le processus d'innovation. Avec le développement des TIC et du web 2.0, les travaux en marketing de l'«innovation se sont également intéressés aux interactions entre les acteurs en considérant les communautés virtuelles comme un espace privilégié pour favoriser et renforcer ces interactions.

L'approche intégratrice se situe ainsi à différents niveaux d'observation : l'«individu, la communauté, le réseau. Le parti pris de cette thèse est d'articuler ces niveaux afin d'identifier et d'analyser les comportements de résistance aux innovations de services responsables.

La question théorique qui découle de l'«analyse de ces travaux est la suivante :

**Dans quelle mesure l'acteur, individuel et collectif, dans sa relation avec la technologie nouvelle, freine-t-il l'innovation de service en train de se faire dans un marché en émergence ?**

Notre objectif est de montrer dans quelle mesure une approche intégratrice des travaux en marketing et en sociologie de l'«innovation permet de saisir les résistances à la construction d'une solution nouvelle dans un marché en émergence.

Notre contribution conceptuelle vise l'«objectif de visualisation, et plus spécifiquement celui d'«identification des freins à l'«adoption d'une innovation en train de se faire, sur un marché en émergence, à différentes échelles d'observation, que nous intégrons. En empruntant le statut de l'«astronaute au moyen de son télescope, nous posons le regard sur quelque chose qui existe mais qui n'a pas été suffisamment vue (MacInnis, 2011).

Pour exposer le contenu de ce travail de recherche exploratoire, nous proposons un plan de thèse qui s'organise en cinq chapitres. Nous présentons les deux approches principales présentes dans la littérature pour appréhender l'adoption et la diffusion de l'innovation : au niveau de l'individu, l'approche mécaniste linéaire (1<sup>er</sup> chapitre), et au niveau collectif, les approches communautaire et réticulaire (2<sup>ème</sup> chapitre). Nous défendons ensuite la nécessité de la prise en compte d'une vision intégratrice des approches précédentes, pour comprendre de manière exhaustive les freins à l'innovation de service dans l'écomobilité (2<sup>ème</sup> chapitre). L'idée n'est pas de rejeter l'approche linéaire, mais plutôt de l'articuler à l'approche communauté/réseau. Ce cadre intégrateur permet ainsi de répondre à la problématique. La méthodologie de recherche déployée (3<sup>ème</sup> chapitre) pour construire les résultats de recherche (4<sup>ème</sup> chapitre) et structurer la discussion (5<sup>ème</sup> chapitre) de notre thèse sont enfin exposés afin de mettre en lumière les contributions de ce travail.



**PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LA  
LITTERATURE**



## **Introduction à la première partie**

La problématique théorique de ce travail de thèse consiste à évaluer la pertinence d'une approche intégratrice des travaux en marketing et en sociologie de l'innovation combinant les niveaux individuels et collectifs pour saisir les résistances à la construction d'une solution nouvelle dans un marché en émergence. Pour élaborer cette approche, nous présentons dans un premier temps les principaux apports et limites des travaux en marketing de l'innovation. Nous les comparons dans un deuxième temps aux travaux en sociologie de l'innovation. Dans un troisième temps, nous questionnons la pertinence d'un cadre d'analyse intégrateur de ces différentes approches.



**PREMIER CHAPITRE :**

**LES PROCESSUS DE DIFFUSION ET DE**

**L'ADOPTION DE L'INNOVATION CENTRES SUR**

**L'INDIVIDU : LES APPROCHES LINEAIRES**



## **CHAPITRE 1. LES PROCESSUS DE DIFFUSION ET DE L'ADOPTION DE L'INNOVATION CENTRES SUR L'INDIVIDU : LES APPROCHES LINEAIRES**

L’objectif du premier chapitre est de saisir du rôle de l’individu en tant que frein dans le processus d’adoption et de diffusion de l’innovation. Ce chapitre discute les apports et les limites des trois principales approches identifiées dans la littérature en marketing et sociologie de l’innovation portant sur les processus d’adoption et de diffusion de l’innovation sous l’angle de l’individu : (1) l’étude de la diffusion de l’innovation selon une approche linéaire et mécaniste (Rogers, 2003) ; (2) l’approche issue de la discipline des systèmes d’informations (TAM, de Davis, 1989) ; (3) l’approche de la résistance du consommateur à l’innovation (Talke et Heidenreich, 2014).

En marketing de l’innovation, les travaux de Rogers (1962 : 2003) font consensus et défendent une vision processuelle de la solution nouvelle. À cet égard, l’innovation suit un processus qui comporte trois phases principales : le développement, l’adoption et la diffusion de la solution nouvelle. Dans cette perspective, considérer l’innovation comme un processus séquentiel régi par des étapes chronologiques qui s’enchâînent traduit une vision linéaire de l’innovation. Cette considération est fondamentale à la compréhension de ce qui fait l’échec d’une solution nouvelle.

Chacune de ces phases, qu’il s’agisse du développement, de l’adoption ou de la diffusion de l’innovation, est elle-même régie par des étapes. Nous nous centrerons davantage dans ce chapitre sur le processus d’innovation par l’approche de l’adoption et celle de la diffusion, qui représentent les concepts centraux de notre travail de recherche. Le choix de ne pas s’attarder sur le concept de développement dans ce travail ne signifie pas qu’il faille négliger l’importance de la phase de développement dans le processus d’innovation, qui a déjà fait l’objet de nombreux travaux sur lesquels nous avons choisi de ne pas nous attarder. En effet, l’ensemble des étapes du processus de développement de l’innovation, qu’il s’agisse du développement d’un nouveau service (Jallat, 1993, 1994 ; Abetti, 2000 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Abramovici et Bancel-Charensol, 2006 ; Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007) ou d’une nouvelle technologie<sup>5</sup> (Xuereb, 1993), doivent être prises en compte en ce sens qu’elles ont toutes un impact sur la performance de la solution (son adoption et sa diffusion). Une fois l’innovation développée, il paraît difficile d’entamer des améliorations en

---

<sup>5</sup> Nous parlons de nouveaux services et de nouvelles technologies puisque notre intérêt dans ce travail de recherche est porté sur les Innovations de services basées sur des extensions technologiques.

cas de problème. Les dépenses étant engagées, l'«éventualité d'arrêter le processus doit être envisagée à chaque étape. Certaines entreprises ont cependant du mal à mettre fin à un projet, même si tous les indicateurs vont dans ce sens. Elles veulent poursuivre l'escalade de l'«engagement à tout prix, au détriment de situations parfois catastrophiques (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). En outre, certains chercheurs considèrent que les premières phases dans le développement d'une innovation sont plus importantes que les phases finales (Cooper et Kleinschmidt, 1987, cité par Panne, Beers et Kleinknecht, 2003), contrairement à d'autres (Schmidt, 1995 ; cité par Panne, Beers et Kleinknecht, 2003). Malgré ces avis controversés, nous accordons le même poids à chacune de ces phases, puisque leur interdépendance implique que si nous commettons des erreurs dans l'une des étapes, les suivantes s'en trouvent automatiquement impactées.

Une fois l'innovation de service développée, elle est commercialisée. Sa réussite est conditionnée par sa rencontre avec le marché et son acceptation par ce dernier. Cela se traduit par l'«adoption de la solution nouvelle par les consommateurs dits innovateurs (c'est-à-dire son utilisation régulière) dans un premier temps, puis par sa diffusion (c'est-à-dire sa propagation) auprès des autres consommateurs dans un deuxième temps. À travers ce chapitre, nous montrons que finalement l'approche par la diffusion, à travers ses étapes, englobe l'approche par le développement et celle par l'adoption. Le processus global d'innovation est donc représenté par la diffusion. Les trois phases principales, à savoir développement, adoption et diffusion, bien qu'elles soient distinctes et chronologiques, ont alors tendance à s'enchevêtrer.

Cette vision linéaire soutient l'«existence de freins qui interviennent aux différentes phases du processus de construction de l'innovation. Les freins au développement, à l'adoption ou à la diffusion de l'innovation ne sont pas les mêmes en fonction de la phase du processus global à laquelle nous nous situons. Pour rester en cohérence avec l'approche processuelle de l'innovation présentée ci-dessus, nous distinguons les freins qui interviennent en amont du processus (avant et pendant le développement de l'innovation) et ceux qui interviennent en aval (suite à la commercialisation de l'innovation, au moment de son adoption puis de sa diffusion). Par ailleurs, dans ce processus d'innovation, à chaque étape, les freins peuvent être différents en fonction du degré d'apprentissage et d'expérimentation de l'individu.

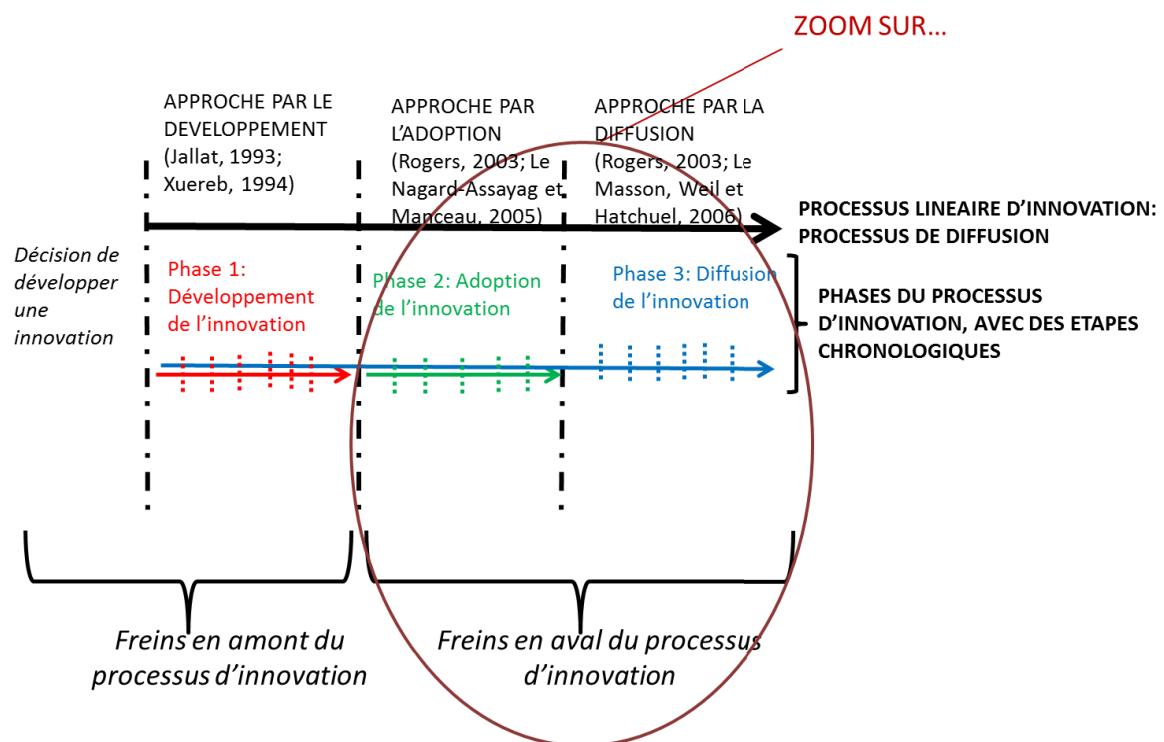
Pour répondre à notre question de recherche, nous excluons la littérature en management de l'innovation et en marketing stratégique portant sur les freins au développement de l'innovation, bien que leur impact sur l'échec d'adoption de l'innovation ne fait pas de doute

(Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010). Cela se justifie par le fait que nous nous intéressons davantage dans ce travail de recherche aux freins à l'adoption et à la diffusion des innovations.

Par ailleurs, notre intérêt étant porté sur les marchés responsables, il existe des freins spécifiques à la consommation individuelle éthique. Cet élément est important à considérer puisqu'il nous permet de distinguer entre les freins à l'innovation de service basée sur des extensions technologiques, en tant que solution nouvelle, et les freins à l'acte responsable impliqué par cette innovation.

Le schéma ci-dessous récapitule la vision linéaire processuelle de l'innovation.

*Schéma n°I : L'approche linéaire : Une vision processuelle de l'innovation*



Ce premier chapitre s'intéresse à la manière dont le consommateur forme ses jugements vis-à-vis de la solution nouvelle. Pour traiter ce sujet, nous présenterons dans la partie I de ce chapitre les actions du marketing pour mobiliser les individus en contexte d'innovation, dans l'objectif de faciliter le processus d'innovation en rendant plus aisées son adoption et sa diffusion. Dans la partie II, nous mettrons en évidence les modèles d'innovation de Rogers

(2003) et de Davis (1989) qui considèrent le consommateur comme réactif aux signaux de marché émis par les nouveaux produits ou services. Cette approche à elle seule présente cependant un point de vue réducteur puisqu'elle souligne un rôle passif et mécaniste de l'individu. Nous mettrons alors ces modèles en perspective par rapport aux études du comportement de résistance des consommateurs à l'innovation (Bagozzi, 1999 ; Heidenreich et Gleich, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Schmidt, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Krämer, 2013) où le rôle du consommateur est plus actif puisqu'il puise dans ses ressources personnelles pour agir face à l'innovation.

## **1. LE PROCESSUS D'INNOVATION SELON LES APPROCHES DE L'ADOPTION ET DE LA DIFFUSION**

### **1.1. Le processus d'innovation selon différentes approches linéaires**

Dans les années 60-70, les travaux en marketing commencent à s'intéresser au phénomène d'adoption et de diffusion de l'innovation sur un marché. Ils s'appuient principalement sur les travaux d'Everett Rogers<sup>6</sup> (2003), qui se concentrent sur la phase de commercialisation des innovations.

Nous présenterons dans ce qui suit les différentes étapes du processus d'innovation qui comprennent l'adoption et la diffusion afin de comprendre comment les auteurs perçoivent la construction du marché BtoB et BtoC. Cette démarche vise par la suite à mieux identifier les freins liés à ces deux phases et à les appliquer au contexte précis des innovations de services, tels les caractéristiques de notre terrain de recherche.

#### **1.1.1. Le processus d'innovation selon l'approche de la diffusion**

L'approche focalisée sur la diffusion met l'accent sur les caractéristiques de l'innovation et les autres facteurs qui expliquent les raisons de cette diffusion, ainsi que la manière dont l'innovation se propage. Rogers (2003) définit la diffusion de l'innovation comme étant le processus de communication de l'innovation en étudiant les canaux de diffusion au sein du

---

<sup>6</sup> Notons que les travaux antérieurs du sociologue Gabriel Tarde (1843-1904) beaucoup moins valorisés en marketing sont aussi fondateurs des réflexions sur l'innovation.

système social (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; So et Sun, 2011 ; Conrad, 2013). La présence de canaux de communication internes et externes facilitent la diffusion de l'innovation (Abetti, 2000).

La diffusion est évaluée par la courbe en S de Rogers (2003), qui soutient que l'innovation se propage selon une loi normale en forme de cloche. Celle-ci renvoie au fur et à mesure aux taux de pénétration de l'innovation dans le marché. La diffusion d'une innovation suppose son adoption sur le long terme (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Rogers, 2003 ; So et Sun, 2011).

Par ailleurs, une relation existe entre le degré d'innovation et sa rapidité de diffusion. Ainsi, à l'arrivée de l'innovation sur le marché, il peut y avoir une phase de latence plus ou moins longue. En effet, un service dont le degré d'innovation est élevé va se diffuser moins rapidement puisqu'il faut du temps aux personnes pour modifier leurs comportements (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

En outre, l'innovation se diffuse selon un processus composé de six étapes (Rogers, 2003) :

- l'identification d'un problème
- la recherche (théorique et appliquée) d'une idée nouvelle
- le développement d'une innovation
- la commercialisation de l'innovation
- sa diffusion et son adoption
- et ses conséquences.

L'identification d'un problème se produit lorsque la recherche considère qu'un problème social devient une priorité dans les sujets qu'elle traite. Un besoin est alors exprimé par les individus composant une société.

Le développement d'une innovation suppose la mise en forme d'une idée nouvelle qui est censée répondre aux besoins et attentes de la cible visée constituée d'adopteurs potentiels.

La commercialisation renvoie à l'ensemble des activités de marketing et de distribution du nouveau produit/service proposé.

Les conséquences d'une innovation font référence aux résultats de son adoption ou de son rejet. Ces conséquences peuvent être liées directement ou indirectement aux effets fonctionnels ou dysfonctionnels de l'innovation. Il n'est pas toujours possible de les anticiper, ce qui constitue la raison principale de leur caractère incertain.

En univers BtoB, la diffusion d'une innovation auprès des salariés d'une organisation est appréhendée à travers l'adaptation de l'organisation à cette innovation (qui démarre par son usage), l'étendue de son usage (sa diffusion interne) et le succès de son implémentation (que l'on peut appréhender à travers la satisfaction de l'usager). Ce succès est assuré si les différents acteurs internes concernés par l'innovation l'utilisent effectivement (Rogers, 2003).

### **1.1.2. Le processus d'innovation selon l'approche de l'adoption**

L'approche axée sur l'adoption s'intéresse aux caractéristiques de l'adoptant (individu/organisation) qui conditionnent sa réceptivité à la nouvelle solution (Rogers, 2003).

Ainsi, l'adoption de l'innovation en marché BtoC a été étudié sous l'angle de la prise de décision d'adoption ou de rejet de l'innovation par l'individu selon un processus en cinq étapes (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005) :

L'individu prend connaissance de l'innovation

L'individu forme une attitude vis-à-vis de la solution nouvelle après l'avoir évaluée (phase de persuasion)

L'individu décide d'adopter ou de rejeter l'innovation

L'individu met en œuvre, utilise et implémente l'innovation si celle-ci est adoptée

L'individu, convaincu, confirme ou disconfirme sa décision, conduisant à l'adoption définitive ou à l'abandon de l'innovation

Lors de la première phase du processus d'adoption, le consommateur prend connaissance de l'existence de la solution nouvelle et de ses principales caractéristiques. Il utilise l'ensemble des canaux informatifs dont il dispose (par exemple les publicités et les relations interpersonnelles) pour acquérir davantage de connaissances sur l'innovation (Talke et

Heidenreich, 2014). Le consommateur cherche alors à se débarrasser d'un problème que pourrait résoudre l'innovation (Bagozzi, 1999).

La persuasion du consommateur implique la formation d'une attitude envers la solution nouvelle suite à l'évaluation de l'innovation sur la base de ses attributs. Cette évaluation se traduit par une perception de l'innovation comme étant une opportunité ou une menace (Bagozzi, 1999). Par l'acquisition de connaissances adéquates sur les différentes alternatives, le consommateur détermine alors l'intérêt et l'utilité de l'innovation, ce qui conditionne son acceptation (Rogers, 2003 ; Martinsuo et Poskela, 2011 ; Leerapong et Mardjo, 2013). Selon la perception des informations existantes sur l'innovation, l'individu forme une attitude favorable ou défavorable à son égard, qui va le pousser à prendre la décision de l'adopter ou de la rejeter. Cette décision se manifeste sous la forme d'une intention d'adoption ou de rejet de l'innovation (Talke et Heidenreich, 2014), fondée sur l'intention d'usage ou l'usage réel de la solution nouvelle (Ifinedo, 2011).

Par la suite, l'individu met en œuvre l'innovation. Il utilise la solution nouvelle à la suite d'un achat, dans l'optique d'un simple essai (Rogers, 2003). Durant la phase d'implémentation, l'individu transforme son intention en comportement effectif d'adoption/ de rejet de l'innovation. L'implémentation se produit lorsque l'individu confirme sa décision, en renforçant son choix initial par l'introduction de l'innovation dans ses pratiques.

Puis, le consommateur confirme ou inverse son comportement d'adoption/de rejet de l'innovation, en fonction de la consonance ou de la dissonance des sources d'information auxquelles il a été exposé au fur et à mesure. L'intention de réutiliser l'innovation est dans ce contexte impactée par son taux d'usage ainsi que par sa variété d'usage (Motohashi *et al.*, 2012). La perception d'une innovation comme étant une opportunité peut conduire directement à son adoption, tandis que sa perception comme une menace, à sa non adoption surtout lorsque l'individu a une aversion élevée au risque (Bagozzi, 1999). Dans ce dernier cas, le consommateur disconfirme sa décision, en remettant en cause l'innovation suite à son essai. L'individu abandonne l'innovation dans un futur plus ou moins proche, à cause d'une déception, d'une lassitude ou d'une découverte de services qui satisfont mieux ses besoins (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Leerapong et Mardjo, 2013). L'adoption de l'innovation peut donc être continue (lorsque l'innovation s'intègre dans les routines de l'individu) ou discontinue (si l'innovation est rejetée après un premier essai) (Talke et Heidenreich, 2014).

Finalement trois réactions du marché sont possibles face à l'innovation : l'adoption, la non adoption et l'interruption (Joseph, 2010). Les « non adopteurs » n'utiliseront jamais l'innovation ou décident de ne pas l'utiliser après une courte période temporelle durant laquelle ils l'ont essayée. Les « interrompteurs » sont des personnes qui ont d'abord utilisé l'innovation, puis quelques temps plus tard, ont décidé d'arrêter cet usage. Les « adopteurs » sont des personnes qui utilisent complètement et durablement l'innovation (Joseph, 2010).

Passons à présent aux marchés BtoB. Le processus d'adoption des innovations adressées aux organisations<sup>7</sup> comporte deux phases : l'initiation et l'implémentation (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). La préparation d'un agenda et l'adaptation appartiennent à l'étape d'initiation. Tandis que le premier renvoie à la prise de conscience par les salariés de l'existence d'un problème organisationnel, le second consiste à identifier une idée nouvelle pour répondre au problème rencontré. Cette idée nouvelle est restructurée. Il y a alors création sociale de l'innovation puis adaptation de celle-ci à la structure organisationnelle. Ensuite, l'innovation étant clarifiée, c'est-à-dire rendue utilisable au sein de l'organisation auprès de ses salariés, commence alors la phase d'implémentation avec ses étapes de restructuration, de clarification et de routinisation de l'innovation. L'innovation est enfin institutionnalisée, c'est-à-dire incorporée dans le mode de fonctionnement de l'organisation.

Dans ce qui suit, nous analyserons le rôle essentiel des actions de communication marketing dans la diffusion de l'innovation. Nous montrerons en quoi celles-ci visent à mobiliser les adopteurs potentiels. Ainsi, nous soulignerons le pouvoir prescriptif du leader d'opinion, qui par l'exercice d'un bouche à oreille, va accélérer la diffusion de l'innovation et in fine faciliter son adoption.

## **1.2. Mobiliser les leaders d'opinion pour faciliter l'adoption**

### **1.2.1. Le potentiel du bouche à oreille pour accélérer la diffusion et faciliter l'adoption de l'innovation**

Aujourd'hui, les porteurs de projets d'innovation se servent de plus en plus d'une forme de communication interpersonnelle particulièrement efficace dans les secteurs de service (Gil-Or, 2010), et appelée marketing viral, comme outil promotionnel de leur solution nouvelle.

---

<sup>7</sup> Nous les appelons également innovations industrielles.

Comparée à un média traditionnel, cette forme de communication plus ludique et désinvolte influe positivement sur les préférences et conditionne favorablement le comportement d'achat présent et futur ainsi que le processus de prise de décision des adopteurs potentiels (Godes et Mayzlin, 2004 ; Chevalier et Mayzlin, 2006 ; Katona, Zubcsek et Sarvary, 2011). Elle impacte particulièrement l'étape de persuasion ou de formation d'une attitude dans ce processus de prise de décision (Rogers, 2003).

Le Marketing viral, appelé également Marketing de bouche à oreille, Marketing média social, Buzz Marketing ou encore Guérilla Marketing (Kozinets *et al.*, 2010) renvoie à l'ensemble des techniques Marketing destinées à faire propager un bouche à oreille à la manière d'un virus. Le bouche à oreille « est la communication informelle d'idées, de commentaires, d'opinions et d'informations entre deux personnes, aucune d'entre elle n'étant une firme cherchant à marketer ses produits » (Bilgram, Brem et Voigt, 2008 : 442). Comme tout virus, la propagation du bouche à oreille est difficilement contrôlable. Nous parlons alors de contagion sociale (Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Deighton *et al.*, 2011).

L'existence d'un bouche à oreille peut se présenter de deux manières :

- lorsque le message adressé touche un grand nombre de personnes mais qu'il n'a quasiment pas d'impact sur chaque personne prise individuellement ;
- lorsque le message adressé a un fort impact sur les quelques personnes « infectées par le virus » même si en fin de compte il ne touche que peu de personnes dans la cible (Gil-Or, 2010).

Par conséquent, dans un contexte d'innovation, cette infection virale par le bouche à oreille a des effets amplifiés positifs ou négatifs sur la diffusion de la solution nouvelle. Ainsi, le sens de ce bouche à oreille conditionne le succès de lancement d'une nouvelle offre. Un bouche à oreille absent ou négatif peut freiner la diffusion d'une innovation, voire entraîner son échec, alors qu'un bouche à oreille positif accélère sa propagation (Gil-Or, 2010). Toutefois, dans le cas d'un bouche à oreille absent, les avis sont controversés. Deux approches ont été développées dans le cadre de cette controverse : l'approche par acquisition, stipule que sans le bouche à oreille, le client « infecté » n'aurait pas adopté l'innovation. L'approche par accélération, explique quant à elle que sans le bouche à oreille, le client « infecté » aurait quand même adopté l'innovation, mais plus tardivement (Deighton *et al.*, 2011). En outre, les personnes fortement satisfaites ou fortement insatisfaites envers une innovation sont celles qui utilisent le plus le bouche à oreille. Les premières développent un bouche à oreille positif

tandis que les secondes se servent d'un bouche à oreille négatif, qui a des effets plus amplifiés (Godes et Mayzlin, 2004 ; Chevalier et Mayzlin, 2006 ; Chiesa et Frattini, 2011). Cette forme de communication, lorsqu'elle est positive, accélère la diffusion de l'innovation et facilite ainsi son adoption par les individus.

En outre, le bouche à oreille n'a pas le même effet selon la période du cycle de vie de l'offre à laquelle les individus se situent. L'impact se fait moins sentir avec le temps. Le bouche à oreille doit donc être activé le plus tôt possible dans le processus d'innovation (Godes et Mayzlin, 2004). Par ailleurs, le bouche à oreille peut être activé dans des contextes physiques, mobiles (Palka, Poussotchi et Wiedemann, 2009) ou virtuels (Breazeale, 2009). En effet, cela s'explique par le fait que l'innovation peut être basée sur des extensions technologiques mobiles et/ou électroniques. Prendre en compte ces différentes terminaisons permet de garantir l'efficacité du bouche à oreille (Toubia, Stephen et Freud, 2009).

Dans ce contexte d'innovation, le bouche à oreille est le meilleur moyen pour faire écouter la voix du consommateur (Palka, Poussotchi et Wiedemann, 2009). Selon Cova (1997), la campagne de Marketing de bouche à oreille a avant tout une valeur de lien, au-delà de sa valeur fonctionnelle ou économique (cité par Kozinets *et al.*, 2010). Toutefois, le Marketing de bouche à oreille est une stratégie qui peut paraître intrusive et poser des problèmes éthiques (Toubia, Stephen et Freud, 2009). Par exemple, en prônant l'anti-consommation d'une offre, nous pouvons nuire à l'image de marque d'une entreprise et provoquer « l'érosion de son capital-marque » (Manara et Roquilly, 2011 : 93). Pour protéger sa réputation, l'entreprise peut mettre en place des moyens juridiques, qui ne s'avèrent efficaces que dans les cas extrêmes. Le plus important est de communiquer avec ses clients et de trouver le bon dosage entre un excès et une insuffisance de contrôle exercé par l'entreprise (Manara et Roquilly, 2011).

Dans ce qui suit, nous focaliserons l'attention sur un acteur clé individuel qui exerce un rôle essentiel dans l'exercice de ce bouche à oreille et donc dans le processus d'innovation. Les entreprises se basent sur cet acteur intermédiaire appelé leader d'opinion comme vecteur de transmission du bouche à oreille aux adopteurs potentiels, pour accélérer la diffusion de leurs innovations et faciliter leur adoption. Nous nous intéresserons alors au sens des influences exercées par un individu sur un autre au sein de son système social (Rogers, 2003) ou de son groupe social (BtoB ou BtoC).

### **1.2.2. Le leader d'opinion, vecteur de transmission du bouche à oreille aux adopteurs**

Face à une innovation, certains consommateurs se basent moins sur les avis des experts scientifiques représentés par les entreprises et les médias traditionnels. Ils préfèrent davantage s'orienter vers les moyens de communication interpersonnels de bouche à oreille en sollicitant l'avis de leurs pairs (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Toubia, Stephen et Freud, 2009).

Le recours aux pairs permet de s'informer du nouveau service pour réduire l'incertitude. L'individu, en ayant recours à ces prescripteurs, cherche à être cohérent avec la norme subjective de son système social. La norme subjective traduit l'idée qu'un individu qui se trouve face à une innovation, peut ainsi la juger en se basant sur la croyance des personnes les plus importantes à ses yeux (Leerapong et Mardjo, 2013).

Les comportements de ces personnes considérées comme référentes, servent de modèle et sont imités<sup>8</sup> car ils se conforment à une opinion jugée importante (Kim et Kankanhalli, 2009 ; Cho, Hwang et Lee, 2012). Connus comme des leaders d'opinion (Vernette et Flores, 2004 ; Vernette *et al.*, 2012), ces référents exercent ainsi une influence informelle positive ou négative sur les croyances, les attitudes et les comportements décisionnels (avant et après achat) des consommateurs vis-à-vis de l'adoption d'une innovation (Rogers, 2003). Pourtant, aujourd'hui encore, la définition du leadership d'opinion ne fait pas l'unanimité (Béji-Bécheur et Golley, 2007).

Cet être passionné et impliqué qu'est le leader d'opinion est capable de convertir les autres à ses goûts changeants, de les « évangéliser » (Kozinets, 1999 ; Alavi, Ahuja et Medury, 2011) dans les jugements qu'ils forment envers un nouveau produit/service. En ce sens, il impacte particulièrement l'étape de persuasion dans l'adoption d'une innovation. Le leader d'opinion, active ainsi, par son influence prescriptive, l'impact viral du bouche à oreille (Breazeale, 2009) auprès des autres individus dans le but de faciliter la diffusion et l'adoption de l'innovation.

---

<sup>8</sup> Rogers (2003) distingue l'imitation du mimétisme biaisé. L'imitation suppose l'adoption du même comportement que la personne observée tandis que le mimétisme biaisé s'attache à dire que l'on va se comporter de façon similaire à la personne que l'on observe. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas de reproduire le même comportement que la personne observée mais plutôt d'adapter ce comportement à sa propre situation.

Par ailleurs, les leaders d'opinion n'ont pas de caractéristiques communes au niveau de leur personnalité. Leur profil change en fonction du type d'innovation et de la catégorie de produit/service sur laquelle ils exercent un pouvoir de prescription (Vernette et Flores, 2004 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Cho, Hwang et Lee, 2012). Ces agents actifs sont surtout des personnes jeunes, des hommes pour la plupart du temps (Cho, Hwang et Lee, 2012). Ils ont un statut socio-économique plus élevé (Rogers, 2003), sont plus cosmopolites et plus accessibles aux yeux des autres. Leur aisance relationnelle leur permet d'entretenir de forts liens sociaux avec les autres (Mercanti-Guérin, 2010 ; Cho, Hwang et Lee, 2012 ; Vernette et al., 2012).

En outre, la personnalité désintéressée du leader d'opinion l'amène à renforcer l'impact et la légitimité de l'information qu'il transmet (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Il active ainsi le bouche à oreille d'une manière plus efficace que ne le font les médias traditionnels, en raison de son avis objectif. Dans cette interactivité qu'il développe en partageant et en échangeant avec les autres, cet « agent de la connaissance » qu'est le leader d'opinion participe à la construction de connaissances (Sawhney, Verona et Prandelli, 2003 ; Mercanti-Guérin, 2009, 2010). Sa conformité aux normes du système social renforce sa crédibilité et la confiance que les autres portent sur lui. De par ses compétences techniques et son expertise existante, le leader d'opinion est respecté. L'expertise s'acquérant avec le temps, nous ne naissions pas leaders d'opinion, nous le devenons (Rogers, 2003). L'empathie du leader d'opinion fait qu'il est perçu par les autres comme leur étant homophile, similaire, ce qui les conforte à s'identifier à lui (Rogers, 2003 ; Béji-Bécheur et Golley, 2007). L'ensemble de ces éléments permettent aux consommateurs de réduire l'incertitude planant autour d'une innovation, surtout quand elles sont radicales et à forte composante technologique (Cho, Hwang et Lee, 2012).

Par ailleurs, la vitesse de diffusion d'une innovation à l'intérieur d'une organisation est impactée par la présence de ces « facilitateurs organisationnels » (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005), qui exercent généralement un rôle clé dans une entreprise (Tops Managers, vices présidents, PDG, etc.). La présence de ces « champions » facilite le processus d'adoption de l'innovation par les organisations ciblées, d'autant plus que l'optimisation du temps fait office de credo en entreprise (Rogers, 2003 ; Korhonen et Kaarela, 2011). La présence de cet « agent du changement » auprès des adopteurs a également un effet positif sur l'acceptation, l'adoption, l'utilisation et la diffusion des innovations (Teo et Ranganathan,

2004). Les leaders d'opinion représentent un tremplin pour réussir à atteindre une masse critique sur l'innovation (Rogers, 2003 ; Katona, Zubcsek et Sarvary, 2011).

Finalement, qu'il s'agisse de marchés BtoB ou BtoC, le leader d'opinion joue un rôle essentiel au sein du processus d'innovation lui-même, particulièrement dans les étapes de lancement et de croissance de la solution nouvelle (Béji-Bécheur et Golley, 2007), puisqu'il est particulièrement sollicité par les entreprises à ces périodes. Communiquer avec les leaders d'opinion est ainsi un bon moyen pour la firme de créer de la valeur additionnelle. Cela lui permet de recruter de nouveaux usagers, de retenir les clients existants, de les fidéliser et d'accroître leur activité (Trusov, Bodapati et Bucklin, 2010).

### **1.3. Entre envie et refus d'adopter : Les catégories d'adopteurs**

Différentes catégories d'acteurs participent au processus d'adoption et de diffusion de l'innovation. En s'inspirant de la courbe en S de la diffusion qu'il a proposée, Rogers (2003) propose une grille de classification de cinq catégories d'adopteurs d'une innovation : les innovateurs, les premiers adopteurs, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires.

Cette classification de Rogers (2003) souligne que l'adoption ou le rejet de l'innovation est impactée par les influences cumulatives de ces catégories de personnes. Elle défend l'idée que l'individu ne prend pas sa décision de manière complètement personnelle puisqu'il évolue dans un système social. Cet environnement social, ou réseau, apparaît comme étant dans cette approche linéaire une somme d'individus. Les groupes sociaux fonctionnent dans ce contexte comme des catalyseurs qui favorisent l'innovation en influant sur le choix individuel.

L'appartenance à une catégorie donnée est fonction de l'innovativité de la personne. L'innovativité est définie comme « le degré auquel un individu ou une unité d'adoption adopte relativement plus tôt les nouvelles idées que les autres membres du système social » (Rogers, 2003 : 22). Lorsque suffisamment de personnes ont adopté l'innovation, le seuil d'adoption est atteint.

Ces catégories d'adopteurs traduisent ainsi la vitesse plus ou moins rapide de diffusion d'une innovation, et son adoption plus ou moins tardive, au sein du processus d'innovation.

De par leur aptitude à intégrer des connaissances techniques complexes les rendant moins sensibles aux défauts du produit/service, les innovateurs (qui représentent 2,5% de la population) aiment la nouveauté. Leur ouverture d'esprit et leur goût du risque favorisent leur capacité à traiter avec les abstractions et l'imprévu caractérisant si bien l'innovation. Cela explique ainsi leur autonomie dans leur prise de décision. Comme ils n'ont pas de modèle à suivre, pour faire face à une incertitude encore très élevée à ce stade, les innovateurs cherchent activement à récolter de l'information sur l'idée nouvelle à travers les médias ou en prenant contact avec les experts au sein des entreprises, pour prendre connaissance de l'innovation (étape de connaissance dans l'approche par l'adoption). Ces personnes, qui ne sont pas nécessairement les premières à avoir pris connaissance de l'innovation, disposent de moyens financiers qui leur permettent d'anticiper un éventuel échec de l'idée nouvelle (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Elles cherchent alors notamment à accéder à un certain statut social à travers l'adoption de l'innovation. Néanmoins, les innovateurs ne sont généralement pas « reconnus » par les autres et sont perçus comme étant déviants du système social. Se servir des innovateurs comme prescripteurs n'est pas toujours judicieux parce qu'ils peuvent dans certaines situations exercer une faible influence, voire une influence négative, sur les autres (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Malgré tout, les innovateurs, en étant les premiers à adopter une innovation, remettent en cause la stabilité des systèmes (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Ils représentent alors une cible particulièrement attractive pour les entreprises puisqu'ils facilitent le lancement d'une idée nouvelle sur le marché en étant à l'avant-garde des besoins (Rogers, 2003). En outre, le statut d'innovateur concerne uniquement certaines catégories de produit/service.

Les premiers adopteurs, représentant 13,5% de la population<sup>9</sup>, quant à eux, font appel aux médias de masse pour s'informer sur l'innovation lors de l'étape de connaissance. Les canaux de communication traditionnels suffisent à leur faire franchir le cap de l'adoption de l'idée nouvelle, d'autant plus qu'ils recherchent un certain statut à travers l'adoption d'une innovation (Rogers, 2003). Par ailleurs, ces personnes, à l'esprit d'aventure certain, sont celles auprès desquelles l'on s'identifie le plus facilement. De toutes les catégories, elles possèdent le degré de leadership le plus élevé. Elles jouent alors le rôle de prescripteurs auprès d'une cible qui adoptera potentiellement l'innovation. Ce sont les « personnes auprès

---

<sup>9</sup> Rogers (2003) a pu identifier cette statistique relative à la proportion moyenne des premiers adopteurs, sur la base de la courbe en S sur laquelle s'appuie la diffusion de l'innovation. Le raisonnement est analogue pour les autres statistiques proposées, représentant la proportion moyenne de chacune des catégories d'adopteurs citées.

de qui l'«on vérifie» avant d'adhérer à une idée nouvelle. Etant respecté par les autres, le premier adopteur réduit l'incertitude perçue liée à l'innovation en l'adoptant lui-même, ce qui va conditionner l'adoption de l'innovation par les autres. Les personnes les plus influentes chez les premiers adopteurs sont les leaders d'opinion.

Contrairement aux innovateurs et aux premiers adopteurs, qui adoptent relativement tôt l'innovation et qui privilégient le recours aux médias traditionnels pour s'informer sur cette solution, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires sont beaucoup plus réticents face à l'innovation, et ont besoin de se rassurer en sollicitant davantage l'avis des leaders d'opinion, ce qui retarde leur adoption.

La majorité précoce, représentant 34% de la population, adopte une attitude réfléchie, et mobilise le temps nécessaire avant de prendre la décision d'adopter ou de rejeter l'innovation (Rogers, 2003).

Au sein de la majorité tardive (34% de la population), les individus, relativement peu éduqués, appréhendent le changement et sont sceptiques à la nouveauté. Ils cherchent à réduire au maximum l'incertitude induite par l'innovation. De ce fait, ils attendent qu'une majorité de personnes adoptent l'innovation avant de se conformer eux-mêmes à cette pression sociale qui les pousse à adhérer à l'idée, d'autant plus que leurs moyens financiers sont limités. Par conséquent, ces personnes ont besoin d'une influence plus immédiate et plus directe pour les aider à prendre la décision. Préférant prendre leur temps, elles feront alors appel aux pairs plutôt que de recourir aux médias de masse.

Les retardataires quant à eux (16% de la population) sont constitués de personnes conservatrices et qui ont la vision la plus traditionnelle du nouveau. Comme leur nom l'indique, ce sont les dernières à adopter l'innovation. Elles sont complètement isolées du système social. Elles éprouvent une certaine résistance à l'égard de la nouveauté et elles sont quelque peu réfractaires au changement. Leur situation financière précaire en fait d'éternels méfiants qui préfèrent se comporter de manière prudente face à l'innovation avant de décider de l'adopter.

Bien que ces catégories restent des idéaux-types, elles permettent de simplifier la réalité. Cette typologie mécaniste respecte bien la vision linéaire processuelle de Rogers (2003), puisque les catégories des adopteurs sont bien distinctes, et chacune d'entre elles joue un rôle

particulier dans le processus d'innovation, en impactant différemment l'évolution temporelle du nombre d'adopteurs, et donc la rapidité ou la lenteur de la diffusion de l'innovation.

Par ailleurs, l'adoption définitive de l'innovation traduit son usage durable. La typologie de Rogers (2003) peut donc être complétée par celle de Motohashi *et al.* (2012), qui, quant à elle, définit plutôt des catégories d'utilisateurs en fonction de leur degré d'usage ainsi que de leur rapport à l'utilisation de l'innovation. Ces catégories, à savoir, les usagers intensifs, les usagers spécialisés, les usagers non spécialisés et les usagers limités, interviennent davantage durant les dernières phases de décision, une fois que la décision d'adopter a été confirmée.

La classification opérée par Rogers (2003) permet ainsi de distinguer entre les individus qui se mobilisent facilement pour l'adoption des innovations, et ceux plus réticents qui résistent à cette adoption. Après avoir exposé le rôle des actions de communication auprès des adopteurs potentiels dans le processus d'innovation, nous proposons dans ce qui suit d'analyser les différents freins à l'innovation de service responsable sous l'angle de la résistance, de manière linéaire, pour respecter le raisonnement de ce chapitre.

## **2. COMPRENDRE LE PROCESSUS D'INNOVATION PAR L'APPROCHE DE LA RESISTANCE**

Nous avons montré que l'approche linéaire du processus d'adoption et de diffusion des innovations se centre principalement sur l'individu. Celle-ci s'intéresse aux jugements que l'individu forme envers l'innovation (Rogers, 2003). Il s'agit de comprendre la manière dont la personne apprécie en fonction de ses caractéristiques personnelles les actions de l'entreprise et forme ses jugements à partir des dispositifs mis en place par cette même entreprise.

Jusqu'à présent, dans ce courant, la plupart des recherches se sont focalisées sur les conditions qui favorisent le succès et l'adoption de ces solutions nouvelles. Pourtant, nous constatons que les innovations commercialisées affichent des taux d'échecs assez élevés, qui peuvent atteindre jusqu'à 40 à 50%, voire jusqu'à 95% pour certaines catégories d'innovation (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Pour tenter d'expliquer cette réalité du marché, nous prenons le parti d'insister sur les freins à l'adoption et à la diffusion sous l'angle de la résistance aux innovations en général et aux innovations responsables en particulier.

## **2.1. Le concept de résistance appliqué à l'innovation**

### **2.1.1. Qu'est-ce que la résistance ?**

De manière plus globale, la résistance est « l'action de s'opposer à une force physique, morale ou envahissante », « la capacité de s'"opposer à cette force », dans le but « d'"en annuler les effets » (Roux, 2007 ; Dandouau, 2010 : 5-7 ; Banikema et Roux, 2014). En marketing, le concept de résistance est mobilisé et appréhendé de différentes manières. Tandis que les travaux de Roux (2007) et de Banikema et Roux (2014) portent sur la résistance à la consommation, ceux de Gurviez et Sirieix (2013), de Heidenreich et Gleich (2011), de Heidenreich et Handrich (2011), de Heidenreich, Handrich et Schmidt (2011), de Heidenreich, Handrich et Krämer (2013), de Talke et Heidenreich (2014), se sont penchés sur la résistance à l'innovation.

Dominique Roux (2007) fût l'une des premières à avoir introduit le concept de résistance en marketing en France, pour étudier la consommation. Roux (2007) a alors proposé un cadre d'analyse pour définir la résistance du consommateur comme étant une opposition exprimée face à une pression du marché et à ses formes de consommation<sup>10</sup> ou encore vis-à-vis de procédés marchands dissonants<sup>11</sup>. Cette opposition s'exprime à l"égard des influences que tentent d'exercer les marchés ou les dispositifs marchands, considérées comme manipulatoires. Dans ce contexte, la résistance suppose l"existence d'un jeu de pouvoir affiché par l"entreprise et exprimé par ses clients.

Dandouau (2010) complète les travaux de Roux en introduisant les aspects attitudinaux et comportementaux de la résistance, en plus de ses dimensions psychologiques. Selon l'auteur (11), la résistance du consommateur est « une force d"adaptation issue d"un conflit interne durable ou situationnel réactivé ou provoqué par une information non congruente ou dissonante, susceptible de générer en opposition une réponse attitudinale et ou comportementale ». La résistance à la consommation résulte donc d"une interaction entre l"individu, l"objet et la situation, et implique la mise en place d"une forme de consommation qui se fait en marge d'un marché dominant (Dandouau, 2010).

---

<sup>10</sup> Ex : Apparition de formes alternatives de consommation, déconsommation, etc.

<sup>11</sup> Ex : Dispositifs mis en place par les marques, publicités, entreprises, etc. comme les techniques commerciales et de vente, les campagnes de communication média et hors média, etc.

Banikema et Roux (2014) ont précisé les travaux de Roux (2007) en attribuant à cette forme de résistance du consommateur l'expression de « propension à résister du consommateur ». Elles ont alors complété les travaux de Roux de 2007 en mettant en évidence les déterminants et les conséquences ou manifestations de la propension à résister du consommateur.

La mobilisation du concept de résistance dans le champ du marketing de l'innovation demeure relativement récente. Pourtant, l'une des causes du rejet et de l'échec des innovations est la résistance des consommateurs, qui freine l'intention d'adoption et l'adoption effective de la solution nouvelle (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009 ; Heidenreich et Gleich, 2011 ; Heidenreich et Handrich, 2011 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Dans ce contexte, la plupart des entreprises porteuses de projets d'innovation cherchent à maximiser l'adoption de celle-ci sans se préoccuper de la minimisation de la résistance de ses adopteurs potentiels (Talke et Heidenreich, 2014).

Dans ce travail, nous ne nous attarderons pas sur la résistance à la consommation, qui représente un niveau encore trop général pour notre recherche. Nous nous pencherons davantage sur l'analyse de la résistance du consommateur à l'innovation (Heidenreich, Handrich et Krämer, 2013), forme particulière de résistance à la consommation. Nous tenterons alors de renforcer la conceptualisation théorique du concept de résistance à l'innovation en la combinant au processus de prise de décision de l'individu (Kim et Kankanhalli, 2009) pour tenter de mieux comprendre les freins à l'adoption des innovations. Notre objectif est de prendre en compte la dimension psychologique ainsi que le processus de prise de décision dans un contexte de résistance (Kim et Kankanhalli, 2009).

Sheth (1981) puis Ram et Sheth (1989) ont été les premiers à s'être intéressés au concept de résistance à l'innovation (cités par Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Selon les auteurs, celle-ci est définie comme étant « la résistance exprimée par des consommateurs envers une innovation, soit parce que celle-ci cause des changements potentiels venant perturber un statut quo satisfaisant, soit parce qu'elle entre en conflit avec la structure de croyances des consommateurs » (Définition de Ram (1987) et de Ram et Sheth (1989) reprises par Patsiotis, Hughes et Webber, 2013 : 6).

A travers cette définition, nous comprenons que la résistance à l'innovation concerne non pas le refus de l'innovation en elle-même, mais plutôt les changements qu'elle engendre (Talke et Heidenreich, 2014). Or par définition, l'innovation implique des changements physiques,

psychologiques, comportementaux (normes, traditions, habitudes, etc.) (Kim et Kankanhalli, 2009 ; Korhonen et Kaarela, 2011). Dans un secteur BtoB, la résistance peut également s'exprimer comme un frein à l'adoption des innovations, de par les changements engendrés dans les routines des salariés de l'entreprise (Joseph, 2010).

Ce frein est accentué lorsque le risque et les coûts du changement perçus sont importants, et que la confiance portée à l'entreprise innovante est faible (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

La confiance perçue envers l'entreprise et son innovation (négativement liée au risque perçu) impacte positivement l'intention d'adopter et l'adoption effective de la solution nouvelle. Elle est particulièrement importante dans les contextes hédoniques et expérientiels (Leerapong et Mardjo, 2013). L'absence de confiance perçue en l'entreprise porteuse du projet d'innovation peut être due à un frein d'image (origine, marque, entreprise, etc.), ou à un manque de crédibilité de l'innovateur (Korhonen et Kaarela, 2011 ; Lian et Yen, 2013 ; Khan Beige et Abdi, 2015). Elle se manifeste généralement lorsque le consommateur fait face à une entreprise nouvelle qui lui propose un service mais avec qui il n'a pas développé de relations par le passé (Korhonen et Kaarela, 2011).

A contrario, le risque perçu inhibe l'intention d'utiliser l'innovation, son adoption et sa diffusion et se traduit par un manque de fiabilité perçue de la solution nouvelle (Teo et Ranganathan, 2004 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Motohashi *et al.*, 2012 ; Sorio et Aurier, 2012 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013 ; Leerapong et Mardjo, 2013).

Le risque perçu, pouvant prendre différentes formes<sup>12</sup>, fait référence aux pertes potentielles engendrées, au cas où la décision prise ne serait pas la bonne (Leerapong et Mardjo, 2013). Il est renforcé par le sentiment d'incertitude face au changement impliqué par le nouveau. Cette incertitude envers les innovations est en partie expliquée par la théorie des prospects (Sorio et Aurier, 2012). En effet, l'aversion pour les pertes pousse les individus à évaluer beaucoup plus intensément ces pertes suscitées par une innovation que ses gains. Les éléments négatifs associés à une innovation sont source d'insatisfaction plus grande que la satisfaction provoquée par ses éléments positifs (Kim et Kankanhalli, 2009). Cette aversion pour les

---

<sup>12</sup> Différents types de risque : financier, fonctionnel, physique (risque sur la santé), social, psychologique (peur d'avoir des regrets suite à l'adoption), de perte de temps, d'opportunité (risque de ne pas adopter la solution optimale parmi les nombreuses offres existantes) (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013).

pertes est d'autant plus forte chez des individus dont la personnalité est marquée par un certain conservatisme, une rigidité et une inertie, et qui la traduisent dans leur comportement (Kim et Kankanhalli, 2009). Ce risque perçu est également d'autant plus important dans certaines situations d'achat comme c'est le cas par exemple dans les contextes en ligne puisque l'expérience physique n'existe pas (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Lian et Yen, 2013).

Aussi, le risque perçu est associé aux coûts du changement perçus. Ces derniers peuvent être d'ordre psychologique (devoir changer ses habitudes), contractuel (devoir résilier un contrat pour un autre) ou de transition (coûts liés à l'adaptation nécessaire lors de l'utilisation d'une nouvelle solution, efforts à son apprentissage et à la familiarisation avec l'innovation) (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Kim et Kankanhalli, 2009).

La résistance à l'innovation est donc une forme spécifique de la résistance générale au changement (Bagozzi, 1999).

### **2.1.2. Déterminants et manifestations comportementales de la résistance à l'innovation**

Les non adopteurs peuvent résister à l'innovation de deux manières possibles, sous une forme active ou passive (Heidenreich, Handrich et Schmidt, 2011 ; Heidenreich et Handrich, 2011). Tandis que la résistance passive émerge lors de la première étape du processus de prise de décision/d'adoption de l'individu (Rogers, 2003), à savoir au moment de la connaissance de l'innovation, la résistance active prend forme davantage suite à l'évaluation de la solution nouvelle, entre les phases de persuasion et de prise de décision (Heidenreich et Handrich, 2011 ; Talke et Heidenreich, 2014). La résistance active s'exprime dans les freins spécifiques à l'évaluation du nouveau service tandis que la résistance passive a souvent pour origine des freins spécifiques à l'individu, au consommateur potentiel. La résistance active implique la non adoption de l'innovation suite à son évaluation. A contrario, lorsque l'individu, en raison de caractéristiques personnelles d'appréhension au changement qui lui sont propres, prend la décision de ne pas adopter l'innovation, sans même l'évaluer, il exprime une forme de résistance passive. Certains sont ainsi résistants par principe à tout changement (résistance passive) et donc à toute innovation tandis que d'autres résistent à certaines innovations (résistance active) : le produit ou le service en question / le type de produit / la technologie, etc. (ex : résistance à l'innovation alimentaire (risques)).

La résistance du consommateur à l'innovation, qu'elle soit active ou passive, se traduit par trois types de comportements possibles chez le consommateur. Ces comportements traduisent une attitude différente envers l'expérience de consommation liée à l'innovation. Ils s'expriment selon leur intensité sous la forme d'un rejet de l'innovation, d'une opposition envers cette innovation ou d'un report de son adoption (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009). Ces comportements de résistance signalent que la non adoption d'une innovation peut s'exprimer de manière définitive (rejet ou opposition), ou temporaire via le report de la décision (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Par conséquent, trois profils de résistants émergent : les procrastinateurs, les opposants et les rejeteurs (Jain et Gupta, 2013).

- **Le rejet de l'innovation**

Le rejet est la manifestation la plus extrême de la résistance à l'adoption de l'innovation (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Le rejet apparaît alors face à une innovation qui modifie les modèles d'usage du consommateur, et qui est associée à des risques perçus économique, fonctionnel et social ainsi qu'à une image négative (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009). Dans ce contexte, la décision de ne pas adopter l'innovation est exprimée de manière définitive (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009 ; Talke et Heidenreich, 2014).

- **L'opposition envers l'innovation**

L'opposition se manifeste lorsque l'innovation est associée à des risques perçus fonctionnel, physique et social ainsi qu'à une image négative perçue, et qu'elle est incompatible avec les normes et traditions du consommateur (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009). Quand les consommateurs décident de ne pas utiliser l'innovation, ils expriment leur mécontentement à travers la mise en place de stratégies actives pour freiner le succès de cette innovation, étant persuadés que celle-ci est inappropriée, voire nuisible. Leurs valeurs traditionnelles et normatives les poussent à éradiquer cette innovation par une attaque offensive, pouvant prendre la forme de boycott, de bouche à oreille négatif, de sabotage, de rébellion, etc. (Bagozzi, 1999 ; Heidenreich et Gleich, 2011 ; Heidenreich et Handrich, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Krämer, 2013 ; Jain et Gupta, 2013 ; Talke et Heidenreich, 2014).

- **Le report d'adoption de l'innovation**

Le report de l'adoption se manifeste généralement dans des situations marquées par un consommateur, qui, malgré une attitude initiale favorable exprimée envers l'innovation

(intention de l'«utiliser»), décide de ne pas l'«adopter instantanément, en attendant que les circonstances soient plus adéquates (Jain et Gupta, 2013). L'écart entre un intérêt initial éprouvé envers l'«innovation et la décision finalement de ne pas l'«adopter, est nommé «the knowledge-attitude-practice gap » (Talke et Heidenreich, 2014). Il y a alors report de la décision parce que l'«innovation modifie les modèles d'usage du consommateur, et est associée à un risque financier perçu<sup>13</sup> (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009). Le report de l'«adoption peut également être provoqué par des éléments situationnels, ou par la complexité de l'«innovation (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013).

Dans le cas du report, en raison du risque perçu important dû à l'incertitude de la solution nouvelle, le consommateur préfère d'abord récolter des informations et renforcer son apprentissage<sup>14</sup> avant de se décider (Ram et Sheth, 1989 ; cités par Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Cette non adoption temporaire peut être révisée positivement lors de l'«étape de l'«implémentation de l'«innovation, suite à son évaluation (Rogers, 2003). Le consommateur attend alors le meilleur moment, lorsqu'un changement positif est opéré sur l'«innovation (sur le prix, etc.), rendant son statut quo moins satisfaisant à ce moment, pour prendre sa décision définitive d'«adoption (Joseph, 2010 ; Talke et Heidenreich, 2014). Dans ce contexte, l'«innovation, qui a désormais une vraie valeur perçue pour le consommateur, est adoptée, puisque ses coûts diminuent au profit de ses bénéfices perçus (Teo et Ranganathan, 2004). La résistance n'est donc pas forcément négative dans le cas du report puisqu'elle peut pousser l'entreprise à améliorer son innovation (Joseph, 2010).

Finalement, à travers l'«analyse de ces formes de comportements, nous constatons que les rejeteurs expriment les freins les plus intenses en termes d'«usage et d'«image envers l'«innovation, suivis par les opposants puis par les procrastinateurs (Lian et Yen, 2013). Aussi, le rejet et l'«opposition face à l'«innovation se manifestent d'autant plus que le nombre et la variété des risques perçus sont élevés (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009).

Dans ce qui suit, nous mènerons une réflexion plus approfondie sur les formes active et passive de la résistance.

---

<sup>13</sup> Se demander si l'«adoption de cette innovation est un bon investissement à long terme.

<sup>14</sup> Particulièrement pour les innovations à forte composante technologique.

## 2.2. La résistance active à l'innovation

Les adopteurs et les non adopteurs d'une innovation ne vivent pas la même expérience face à la solution nouvelle, les freins à adopter l'innovation étant perçus plus intensément par les non adopteurs (Jain et Gupta, 2013). La résistance à l'innovation implique donc l'existence de différences dans la perception des freins à l'adoption, entre adopteurs et non adopteurs.

La résistance active, plutôt attitudinale, est causée par une perception négative des attributs utilisés par l'individu pour évaluer la solution nouvelle (Heidenreich et Handrich, 2011 ; Talke et Heidenreich, 2014). Cette résistance a plus de probabilité d'être présente dans les innovations de services, leur intangibilité rendant difficile leur évaluation avant la consommation (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

La résistance active émerge quand la perception de freins fonctionnels et/ou psychologiques associés à l'innovation pousse les individus à évaluer la solution nouvelle de manière négative, mettant ainsi en échec son adoption. La dissonance perçue qui résulte de cette évaluation met en conflit les attentes individuelles du consommateur et les caractéristiques perçues de l'innovation (Heidenreich, Handrich, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Schmidt, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Krämer, 2013 ; Talke et Heidenreich, 2014).

Nous nous intéressons à présent à la manière dont l'évaluation négative d'une solution nouvelle pousse l'individu à refuser d'adopter l'innovation. Si nous reprenons le processus de prise de décision (en cinq étapes<sup>15</sup>) d'un individu exposé à l'innovation, nous nous focaliserons sur l'étape de formation d'une attitude. Durant cette étape, l'individu en tant qu'adopteur potentiel juge et calculeur, note l'innovation en se basant sur ses attributs. Il évalue la solution nouvelle en cherchant à s'informer et à connaître l'innovation. Pour ce faire, il fait appel aux divers canaux de communication de masse (tel que le web de plus en plus utilisé) pour se renseigner sur l'innovation avant de l'adopter (Choudhury et Karahanna, 2008), mais également à ses pairs pour compléter son jugement. Les modèles *innovation diffusion theory (IDT)* et *Technology Acceptance Model (TAM)* nous offrent un angle d'analyse pertinent pour évaluer la non adoption d'une innovation.

---

<sup>15</sup> Pour rappel, le processus de prise de décision d'un individu exposé à une innovation suit cinq étapes : prise de connaissance de l'innovation, formation d'une attitude, prise de décision d'adoption ou de rejet basée sur une évaluation directe et indirecte de la solution, implémentation de l'innovation si celle-ci est adoptée, confirmation ou disconfirmation (abandon) de la décision (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

### **2.2.1. L'impact de l'évaluation de l'innovation sur l'adoption**

Plusieurs modèles ont été utilisés pour expliquer l'acceptation ou le rejet par le consommateur des innovations. Nous allons principalement nous concentrer sur les modèles IDT et TAM qui sont des modèles fondateurs dans la compréhension de l'impact de l'évaluation de l'innovation sur son adoption. Nous cherchons à combiner le modèle TAM, orienté sur les innovations technologiques, au modèle IDT, centré sur les innovations de produit / service, pour prendre en compte les spécificités de l'innovation de service basée sur des extensions technologiques que nous analyserons dans le chapitre 4.

IDT est le modèle le plus utilisé pour expliquer l'adoption ou le rejet des innovations, et leur diffusion, en se basant sur leurs attributs (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Rogers, 2003 ; So et Sun, 2011 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Le consommateur se base sur cinq critères intrinsèques au nouveau service pour prendre la décision de l'adopter ou de le rejeter : l'avantage relatif que représente l'offre nouvelle (bénéfice apporté par rapport à la concurrence), la compatibilité de l'innovation avec ses valeurs et ses croyances socioculturelles, sa complexité, sa possibilité d'essai/son essayabilité, et son observabilité (la visibilité de sa performance) (Rogers, 2003 ; Leerapong et Mardjo, 2013).

- **L'avantage relatif de l'innovation**

L'avantage relatif est défini comme étant « le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure et supérieure aux idées qu'elle remplace » (Rogers, 2003 : 16) ou « meilleure que la pratique qu'elle remplace » (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Choudhury et Karahanna, 2008 : 180). Celui-ci s'exprime ainsi par l'utilité perçue de l'innovation (So et Sun, 2011 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Le consommateur adopte alors une innovation quand il perçoit des bénéfices introduits par l'usage de la solution nouvelle et considère que celle-ci améliore ses performances (So et Sun, 2011). L'avantage relatif perçu impacte positivement l'intention de réutiliser l'innovation, ainsi que son adoption (Motohashi *et al.*, 2012 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). A contrario, l'inutilité perçue, qui se traduit par un manque d'intérêt envers l'usage de l'innovation, constitue un frein à son adoption (Joseph, 2010 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Jain et Gupta, 2013).

Dans ce cas, l'innovation, qui ne répond pas aux besoins exprimés<sup>16</sup> ou latents<sup>17</sup> (Xuereb, 1993 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Korhonen et Kaarela, 2011, Martinsuo et Poskela, 2011 ; Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010), est rejetée par le marché (Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010 ; Blanchard *et al.*, 2012 ; Liao et Cheng, 2013 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). En BtoB, l'utilisation d'une innovation par une organisation se fait si celle-ci satisfait un besoin interne de l'entreprise et de ses collaborateurs (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Un décalage de perception entre les adopteurs potentiels et l'entreprise innovatrice peut s'expliquer par le fait que ce dernière va généralement plutôt se focaliser sur la qualité du service, ce qui peut ne pas être suffisant pour déclencher l'adoption (Korhonen et Kaarela, 2011). Ces besoins doivent donc être perçus et compris de la même manière par l'entreprise innovatrice et les consommateurs à qui l'innovation s'adresse (Hauser, Tellis et Griffin, 2006).

Les travaux récents de Conrad (2013) viennent compléter l'étude de l'avantage relatif par la prise en compte de son caractère multidimensionnel. Selon l'auteur, l'avantage relatif se décline en trois dimensions : l'avantage fonctionnel, l'avantage transactionnel et l'avantage social.

L'avantage fonctionnel est associé à la qualité de l'innovation et à son innovativité (son degré de sophistication technologique). Cette qualité perçue, en offrant une réelle valeur ajoutée, est un déterminant de l'intention d'adoption et de l'adoption effective des innovations (Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Elle s'exprime à travers les caractéristiques et fonctionnalités performantes du service, et fait référence à sa fiabilité, à sa complétude, à sa pertinence, à la variété et à la facilité des informations qu'il permet de fournir (Motohashi *et al.*, 2012). L'absence d'avantages fonctionnels freine l'usage, et par conséquent, l'adoption des innovations (Ram, 1987 ; Ram et Sheth, 1989 ; cités par Lian et Yen, 2013).

L'avantage transactionnel fait le plus souvent référence aux bénéfices financiers de l'innovation (un prix perçu relativement attractif), à un gain de temps et d'efforts, à une praticité et à un plus grand confort permis par la solution nouvelle (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Choudhury et Karahanna, 2008 ; Rivière, 2012 ; Conrad, 2013 ; Patsiotis,

---

<sup>16</sup> Pour les innovations en *market pull* ; ex : besoins de sécurité, d'appartenance, etc.

<sup>17</sup> Pour les innovations en *technology push*.

Hughes et Webber, 2013 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013 ; Marumbwa et Mutsikiwa, 2013). Ce gain de temps est particulièrement important en BtoB, concernant les innovations technologiques en ligne. A titre d'exemple, Teo et Ranganathan (2004) ont démontré que pour une entreprise qui se lance dans le e-commerce en BtoB, les freins à l'adoption de son innovation technologique résident dans l'appréhension que ses entreprises clientes n'aient pas suffisamment de temps pour acquérir les compétences nécessaires à l'usage de son offre. A contrario, le coût transactionnel de l'innovation, exprimé par l'absence d'avantages transactionnels (prix élevé, perte de temps quant à l'usage de l'innovation, non durabilité du nouveau service, etc.) peut entraîner sa non adoption (Jain et Gupta, 2013).

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement à l'avantage relatif transactionnel économique<sup>18</sup>, la plupart des chercheurs défendent l'idée selon laquelle coûts et adoption des innovations sont inversement proportionnels. Des coûts monétaires excessifs de l'innovation expliquent alors sa non adoption, cela étant particulièrement prégnant pour les innovations technologiques (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Bagozzi, 1999 ; Korhonen et Kaarela, 2011). Le rapport entre les coûts et l'adoption de l'innovation reste cependant ambigu, le prix pouvant être à la fois un indicateur de sacrifice mais aussi de qualité (Ingenbleek, Frambach et Verhallen, 2010). Ce travail défend cette approche dans laquelle plus le prix de l'innovation est faible, plus celle-ci aura une probabilité élevée d'être adoptée (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009), mais en nuançant ces propos par l'idée que le prix à lui seul ne peut pas expliquer la résistance à l'innovation.

Par ailleurs, le type d'avantage relatif privilégié par le consommateur dépend de la nature de l'innovation ainsi que des caractéristiques des adopteurs potentiels (Conrad, 2013).

Concernant plus spécifiquement les innovations en ligne, l'avantage relatif acquis au travers d'un canal électronique se décline en trois dimensions : l'utilité de l'information acquise sur l'innovation, la confiance qu'on lui porte ainsi que son efficacité. La confiance est établie si l'information est perçue comme étant fiable, sûre (sécurité), pertinente et crédible (Choudhury et Karahanna, 2008).

Cette littérature souligne ainsi que l'avantage relatif procuré par l'innovation de service impacte le processus de prise de décision par le consommateur. Quand le degré de nouveauté

---

<sup>18</sup> Pour plus de précisions sur le sujet, voir notamment les travaux d'Ingenbleek, Frambach et Verhallen (2010) sur les stratégies d'orientation marché, et plus précisément sur la stratégie de valeur par le prix.

de l'innovation (et donc son radicalisme) est associé à une certaine exigence d'usage de la part du consommateur (Korhonen et Kaarela, 2011), d'autres critères, tels que la complexité de l'innovation, peuvent s'exprimer.

- **La complexité de l'innovation**

La complexité est « le degré auquel une innovation est perçue comme relativement difficile à comprendre et à utiliser par ses adoptants potentiels » (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145). La complexité est assimilée à l'absence de facilité d'usage perçue (Conrad, 2011 ; Marumbwa et Mutsikiwa, 2013), ou encore au manque d'usabilité du service (le fait d'être prêt à l'usage) (Johnson, 2001).

La complexité concerne le plus souvent les innovations technologiques. A ce titre, elle porte généralement sur le design de l'innovation ainsi que sur son degré de sophistication technologique (diverses capacités proposées par la technologie). Concernant les innovations en ligne plus particulièrement, le fait d'avoir un outil trop sophistiqué fait perdre du temps dans l'apprentissage à utiliser la solution nouvelle et entraîne des problèmes de compréhension liés à la technologie (Lian et Yen, 2013).

La complexité entraîne des coûts d'apprentissage, c'est-à-dire « un effort cognitif nécessaire afin d'accumuler la connaissance indispensable en vue d'un usage effectif du bien » (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Rivière, 2012 : 6). Elle est peu tolérée lorsque l'expertise du consommateur envers la technicité des offres est faible, les innovations complexes nécessitant davantage d'efforts opérationnels pour permettre l'acquisition de compétences techniques (Leerapong et Mardjo, 2013). Une personne novice dans l'utilisation des nouvelles technologies peut avoir le sentiment de vivre une expérience négative et frustrante (Prahad et Ramaswamy, 2000). A contrario, les personnes à l'aise avec les nouvelles technologies associeront la technicité de l'innovation à une expérience jouissante (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Prahad et Ramaswamy, 2000).

Eduquer le consommateur et le former favorise l'adoption de l'innovation. Cela facilite son usage, réduit la complexité perçue et résorbe la dissonance cognitive et affective (déception) de la personne qui l'utilise (Freeman, 2012). Il est donc nécessaire d'informer sur ses bénéfices (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994) pour développer les compétences du

consommateur et ainsi éviter les freins à l'innovation (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Preece, 2001 ; Freeman, 2012).

Toutefois, les avis concernant l'impact de la sophistication technologique de l'innovation sur son adoption restent controversés. Une première vision défend l'impact positif de la sophistication technologique sur l'adoption de l'innovation (Motohashi *et al.*, 2012). Une deuxième approche considère que la sophistication technologique mène à l'échec de l'innovation car elle tend à privilégier les caractéristiques de l'innovation (entre autres techniques) au détriment des besoins des consommateurs (Panne, Beers et Kleinknecht, 2003). Dans ce dernier cas, l'adoption et la diffusion de l'innovation sont impactées positivement par la standardisation technologique (Robertson et Gatignon, 1986 ; cités par Motohashi *et al.*, 2012). Nous considérons que la standardisation technologique favorise l'adoption de l'innovation, mais la sophistication technologique peut conduire à l'échec d'adoption de l'innovation, si elle n'est pas accompagnée par une démarche pédagogique d'apprentissage et de formation auprès des consommateurs. Ainsi, même si Grover (1993), Premkumar et Robert (1999), Beatty *et al.* (2001), Ramdani *et al.* (2009) et Kendal *et al.* (2001) (cités par Ifinedo, 2011), ne considèrent pas la complexité comme un facteur explicatif essentiel dans l'adoption des innovations technologiques, nous défendons dans ce travail de recherche la présence d'un lien négatif entre complexité et adoption de l'innovation (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Joseph, 2010 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Motohashi *et al.*, 2012 ; Conrad, 2013). Une idée peu complexe aura plus de chance d'être rapidement acceptée (Rogers, 2003). La complexité perçue de l'innovation va impacter de manière négative la valeur perçue, en la détruisant, parce qu'elle représente un sacrifice (Rivière, 2012). Cette idée est renforcée par le fait que la facilité d'usage (donc la non complexité) est un déterminant explicatif de l'utilité perçue (donc de l'avantage relatif) du service (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013).

#### • La compatibilité de l'innovation avec les normes

La compatibilité d'une innovation est définie comme étant « le degré auquel une innovation est perçue comme étant en accord avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins d'adoptants potentiels (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145). Il s'agit de « la cohérence perçue par les utilisateurs potentiels entre l'innovation et leurs expériences passées, leurs habitudes, leurs idées préconçues, mais également la possibilité

d'utiliser le nouveau produit avec les produits qu'ils possèdent déjà » (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 : 38 ; Joseph, 2010).

Le lien entre la compatibilité et l'adoption des innovations (technologiques en particulier) est débattu dans la littérature. Certains chercheurs, tout comme ce travail, confirment l'existence d'un lien positif entre ces deux dimensions (Cragg et King, 1992, 1993 ; Grover, 1993 ; Premkumar et Roberts, 1999 ; Raymond, 2001 ; Kendall *et al.*, 2001 ; Hadaya, 2006 ; Huang, Janz et Frolick, 2008 ; Li *et al.*, 2010) contrairement à d'autres (Beatty, Shim et Jones, 2001 ; Kendall, 2001 ; Gibbs et Kraemer, 2004 ; Ramdani, Kawalek et Lorenzo, 2009) (cités par Ifinedo, 2011). Ce lien positif s'exprime par le fait que la compatibilité de l'innovation avec les croyances normatives du consommateur est un déterminant de l'adoption réussie d'une innovation (Townsend, 2010 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Jain et Gupta, 2013 ; Lian et Yen, 2013 ; Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013). Les autres auteurs jugent quant à eux l'impact de ce critère comme étant négligeable sur l'adoption de l'innovation.

Concernant les innovations en ligne plus spécifiquement, une incompatibilité perçue peut se manifester à travers les préoccupations du consommateur à propos des questions de confidentialité. Concernant les achats en ligne, le malaise ressenti par le consommateur vient de la peur de voir ses informations personnelles être divulguées et perdre leur sécurité et leur caractère privé. Il en résulte une incertitude psychologique (stress, anxiété) exprimée par le consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Kim et Kankanhalli, 2009 ; Lian et Yen, 2013 ; Jain et Gupta, 2013). Celui-ci perçoit alors les technologies associées à l'innovation comme étant intrusives, ce qui le pousse à exprimer une certaine réticence à utiliser la solution nouvelle (Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013). L'exemple le plus illustrateur de cette idée est celui d'Hotmail. Cette structure permet la création d'un compte mail gratuit, mais cette gratuité est en réalité payante parce qu'elle exige de divulguer des informations personnelles. Par conséquent, certaines personnes préfèrent payer le service Hotmail plutôt que de l'avoir gratuitement mais de manière peu confidentielle (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Par ailleurs, dans les univers BtoB, nous distinguons entre deux types d'incompatibilité : une incompatibilité organisationnelle/culturelle, et une incompatibilité techniques/de système.

Selon Freeman (2012), l'“incompatibilité de l’innovation est avant tout culturelle. Celle-ci s’exprime par une inconciliabilité de l’innovation avec les pratiques et les procédures de travail existantes de la firme. Dans ce contexte, l’innovation va entraîner des changements dans la culture organisationnelle, conduisant à des conflits avec la culture d’origine de l’entreprise. Par conséquent, l’incompatibilité organisationnelle freine l’adoption et la diffusion des innovations. Ces freins sont d’autant plus forts lorsque la culture organisationnelle de la firme est de nature méfiante, donc plus difficile à modifier (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Teo et Ranganathan, 2004 ; Lian et Yen, 2013). A l’ échelle individuelle du salarié, cette incompatibilité organisationnelle entraîne une inconciliabilité de l’innovation avec l’identité personnelle et professionnelle du collaborateur. Elle instaure alors une dissonance chez l’individu, qui n’éprouve pas un sentiment de normalité dans sa consommation de cette innovation (Gurviez et Sirieix, 2013). Ce sentiment est amplifié dans ce contexte puisque les attentes des différents départements au sein de l’entreprise vis-à-vis d’ une innovation ne sont pas forcément les mêmes et peuvent même être contradictoires (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

De manière analogue, l’ “incompatibilité technique/de systèmes freine elle aussi l’adoption de l’innovation technologique puisqu’elle ne permet pas de rendre visible à son utilisateur les bénéfices d’ une telle nouveauté (Teo et Ranganathan, 2004 ; Khan Beige et Abdi, 2015). L’ incompatibilité technique exprime une inconciliabilité de l’innovation avec les logiciels existants de la firme (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994). Le refus de l’implémentation d’ un nouveau système par les collaborateurs de l’entreprise peut s’expliquer par de multiples facteurs :

- la présence d’ une interaction conflictuelle entre les caractéristiques de ce nouveau système et le contexte social de l’entreprise qui l’ utilise. Dans ce cas, les nouveaux systèmes entraînent des changements tant sur le plan technique que social (Kim et Kankanhalli, 2009). Les collaborateurs doivent alors faire face à une dissonance : étant plutôt habitués à travailler en autonomie au sein de l’entreprise, ils doivent changer leur mode de fonctionnement avec l’ introduction de l’innovation, parce que celle-ci les constraint à devoir travailler ensemble sur un projet commun en privilégiant la coopération interdépartementale (Panne, Beers et Kleinknecht, 2003) ;

- les menaces perçues par les collaborateurs concernant l'«introduction d'un nouveau système (par exemple, une perte de pouvoir perçue qu'induit ce nouveau système dans l'entreprise) ;
- la crainte par l'entreprise de ne pas arriver à garantir à ses consommateurs finaux et à ses fournisseurs l'accès à son nouveau système (Teo et Ranganathan, 2004 ; Kim et Kankanhalli, 2009). Dans ce contexte, les problèmes d'accessibilité de la nouvelle technologie relèvent de la peur de l'entreprise de laisser ses fournisseurs et ses consommateurs accéder à ses systèmes institutionnels et de les ouvrir aux autres en raison de la présence de données confidentielles (Joseph, 2010).

Pour pallier ces difficultés (d'incompatibilité de l'innovation avec les systèmes de l'entreprise), la présence d'infrastructures techniques au sein de l'organisation lui facilitant l'utilisation de l'innovation est nécessaire (Khan Beige et Abdi, 2015). Ces infrastructures doivent être accompagnées par la mise en place de règles et de procédures formelles en assignant des tâches à chaque collaborateur. Tous ces dispositifs doivent être relayés par la mise en place d'une communication interdépartementale formelle et institutionnalisée. Les objectifs sont alors de rendre l'utilisation de l'innovation plus aisée, de réduire les efforts d'apprentissage à fournir, et de faciliter l'intégration du nouveau système (l'innovation) au sein de l'environnement organisationnel et informatique de l'entreprise (et donc l'interopérabilité des systèmes) (Teo et Ranganathan, 2004 ; Kim et Kankanhalli, 2009). En coordonnant le travail en équipe, cette communication permet d'impliquer les collaborateurs, et de rendre ainsi plus aisée l'adoption de la solution nouvelle (Abetti, 2000 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Hauser, Tellis et Griffin, 2006).

### • L'essayabilité de l'innovation

L'essayabilité d'une innovation est « le degré auquel une innovation peut être expérimentée sur une base limitée par ses adoptants potentiels avant qu'une décision d'adopter l'innovation ne soit entièrement prise » (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145). L'essayabilité permet de confirmer ou d'infirmer l'idée qu'on se faisait initialement de l'innovation. Dans certaines situations, l'innovation, à priori perçue positivement initialement sur la base d'une impression, peut entraîner une réaction d'ajustement si son essayabilité met

en scène d’autres stimuli qui entraînent une expérience effective d’utilisation plutôt décevante.

Par ailleurs, les essais répétitifs facilitent l’adoption et la diffusion des innovations, l’intention de les réutiliser ainsi que leur acceptabilité, et influent positivement sur la valeur perçue de celles-ci (Motohashi *et al.*, 2012). Cet impact positif et la satisfaction qui en découlent sont d’autant plus forts que le degré de complexité des innovations est élevé (Rogers, 2003 ; Motohashi *et al.*, 2012 ; Freeman, 2012). En effet, l’essai d’une nouvelle solution pendant un laps de temps réduit l’incertitude que l’innovation provoque (Bagozzi, 1999 ; Conrad, 2013). En faisant vivre une expérience au consommateur, l’essayabilité aide le consommateur à se familiariser avec le service nouveau, à mieux cerner ses bénéfices et à rendre l’usage de cette nouveauté indispensable dans son quotidien (Motohashi *et al.*, 2012).

### • L’observabilité de l’innovation

L’observabilité ou communicabilité d’une innovation est le degré auquel les résultats d’une innovation sont observables, visibles et communicables aux adoptants potentiels (Rogers, 1963, 2003 ; Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Leerapong et Mardjo, 2013 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Ce critère, particulièrement pertinent pour évaluer les innovations technologiques (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994), est un déterminant positif de l’acceptation de l’innovation, de son adoption et de sa diffusion, et de la satisfaction qui en découle (Korhonen et Kaarela, 2011 ; Motohashi *et al.*, 2012 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013).

L’observabilité de l’innovation est ainsi favorisée par le recours à des campagnes de communication pour faire connaître l’innovation ainsi que la mise en place par l’entreprise innovatrice d’une stratégie réactive lui permettant d’aider et d’assister les consommateurs dans leur usage de l’innovation (Motohashi *et al.*, 2012).

Ainsi, une insuffisance de communication inhibe la transmission de connaissances et d’informations vis-à-vis de l’utilisation de l’innovation, et favorise la réception d’informations erronées en raison de la difficulté d’y accéder. Elle limite également la visibilité des bénéfices de l’innovation (Joseph, 2010 ; Jain et Gupta, 2013). Le manque d’observabilité freine par conséquent l’adoption de l’innovation (Jain et Gupta, 2013).

## **2.2.2. La résistance à la technologie selon l'approche TAM**

Complémentaire au modèle IDT, le modèle TAM d'acceptation-diffusion de Davis (1989) a été développé en système d'informations pour expliquer ce qui pousse les utilisateurs à accepter et à utiliser une nouvelle technologie (Conrad, 2013). Ce modèle souligne l'existence de deux dimensions principales qui expliquent l'intention d'usage de l'innovation technologique : sa facilité d'usage et son utilité perçues (Davis, 1989 ; cité par Motohashi *et al.*, 2012 ; Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013). Le concept central d'intention d'usage de l'individu, faisant référence au comportement pré-adoptif des innovations, a été particulièrement étudié (Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Conrad (2013 : 102) a défini l'intention d'usage d'une innovation comme étant « le degré auquel un individu exprime une attitude positive envers l'utilisation d'une nouvelle technologie ». Cette volonté d'utiliser une innovation s'exprime alors par l'acceptation de l'innovation par l'usager (Davis, 1989), par le comportement d'usage de l'innovation (Conrad, 2013), par le taux d'adoption de l'innovation (Rogers, 2003).

En comparant les deux modèles, nous prenons conscience du fait que le concept de facilité d'usage du modèle TAM renvoie à celui de complexité perçu dans le modèle de Rogers (2003). De manière analogue, le concept d'utilité du modèle TAM est similaire à celui d'avantage relatif perçu du modèle de Rogers (2003) (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013).

Le modèle TAM prend en compte d'autres critères secondaires pour expliquer l'adoption ou le rejet des innovations. L'une de ces dimensions, à savoir l'accessibilité de la technologie, nous semble particulièrement intéressante dans la compréhension du processus d'adoption des innovations de services basées sur des extensions technologiques (Motohashi *et al.*, 2012).

- L'accessibilité de l'innovation / de la technologie**

Le choix d'une innovation est conditionné par son accessibilité perçue. L'accessibilité impacte positivement l'adoption de l'innovation, en renforçant son utilité et sa facilité d'usage perçues (Motohashi *et al.*, 2012 ; Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013). A contrario, des difficultés d'accès à une innovation freinent son adoption (Marumbwa et Mutsikiwa, 2013). Concernant les innovations numériques plus particulièrement, ces difficultés peuvent se

manifester par des problèmes d'accès à internet pour ceux qui n'ont pas de connexion ou encore ceux qui ne sont pas à l'aise avec ce canal ou qui ne l'utilisent que rarement. Ces difficultés expliquent l'attitude sceptique des consommateurs envers ce canal (Lian et Yen, 2013 ; Jain et Gupta, 2013).

Dans l'approche linéaire (et plus spécifiquement dans les travaux de Rogers, 2003), les freins ne sont pas directement étudiés mais ils apparaissent de manière indirecte. Par exemple, lorsque l'avantage relatif perçu est faible, alors cela freine l'adoption. Nous pouvons ainsi caractériser dans cette littérature deux catégories de critères : les critères moteurs qui favorisent l'adoption de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, essayabilité, observabilité) et des critères qui freinent l'adoption (complexité, risque perçu, etc.). Cependant, même si les premiers ne sont pas identifiés comme des freins, leur absence ou leur faible intensité peut agir comme frein.

Finalement, l'ensemble des critères d'évaluation cités ci-dessus ne sont pas importants dans l'absolu. La probabilité de diffusion d'une innovation dépend de la perception qu'ont les usagers potentiels des caractéristiques de cette innovation (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; So et Sun, 2011 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Par ailleurs, selon les modèles TAM et IDT, le poids accordé à chacun des facteurs permettant de comprendre la résistance aux innovations de services peut être différent. Pour certains chercheurs, les deux facteurs les plus importants qui permettent d'appréhender le processus d'adoption d'une innovation sont son avantage relatif et sa complexité perçus (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Rivière, 2012 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013). Pour d'autres, la compatibilité de l'innovation avec le système de valeurs a autant de poids que les deux facteurs précédents (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994). Ce travail de recherche s'appuie sur la thèse selon laquelle un facteur n'est pas plus important qu'un autre dans la compréhension de ce qui freine l'adoption des innovations. C'est davantage la combinaison de plusieurs de ces facteurs qui engendre la résistance à l'adoption et à la diffusion des solutions nouvelles. En ce sens, des recherches comme celle de Marumbwa et Mutsikiwa (2013) combinent les modèles de Davis et de Rogers pour comprendre l'impact de l'évaluation de l'innovation en tant que nouvelle solution sur son adoption ou son rejet par le consommateur. L'évaluation globale de l'innovation par l'individu, lorsqu'elle est négative, conduit donc à une résistance exprimée de manière active par le consommateur.

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats des recherches étudiant les freins à l'adoption selon l'approche linéaire.

*Tableau n°1 : Freins liés aux attributs perçus de l'innovation (I) – la résistance active à l'innovation (tableau réalisé à partir d'une synthèse portant sur les critères d'évaluation de l'innovation)*

Attributs	Résistance à l'innovation	Adoption de l'innovation
<p>Avantage relatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Degré auquel une I est perçue comme étant meilleure et supérieure aux idées qu'elle remplace » (Rogers, 2003 : 16)</li> <li>- « Meilleure que la pratique qu'elle remplace » (Choudhury et Karahanna, 2008 : 180)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inutilité perçue ou absence d'avantage relatif (Joseph, 2010 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Jain et Gupta, 2013)</li> <li>- Absence d'avantages fonctionnels, c'est-à-dire l'existence de freins liés à l'usage de l'I (Ram, 1987 ; Ram et Sheth, 1989 ; Lian et Yen, 2013)</li> <li>- Coût transactionnel de l'I (prix élevé, perte de temps quant à l'usage de l'innovation, non durabilité) (Jain et Gupta, 2013)</li> <li>- Faible valeur prix (Ingenbleek, Frambach et Verhallen, 2010)</li> <li>- Coûts I élevés (Premkumar, Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Bagozzi, 1999 ; Korhonen et Kaarela, 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilité perçue (So et Sun, 2011 ; Motohashi <i>et al.</i>, 2012 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013)</li> <li>- Avantage fonctionnel associé à la qualité de l'I et à son innovativité (son degré de sophistication technologique) (Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013)</li> <li>- Fiabilité, complétude, pertinence, variété et facilité des informations que l'I permet de fournir (Motohashi <i>et al.</i>, 2012)</li> <li>- Avantage transactionnel : bénéfices financiers de l'I, prix perçu relatif attractif, gain de temps et d'efforts, praticité et plus grand confort (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Choudhury et Karahanna, 2008 ; Rivière, 2012 ; Conrad, 2013 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013 ; Marumbwa et Mutsikiwa, 2013)</li> </ul>

Attributs	Résistance à l'innovation	Adoption de l'innovation
<p>Complexité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Degré auquel une I est perçue comme relativement difficile à comprendre et à utiliser par ses adoptants potentiels » (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de facilité d'usage perçue (Conrad, 2013 ; Marumbwa et Mutsikiwa, 2013)</li> <li>- Manque d'usabilité du service (le fait d'être prêt à l'usage) (Preece, 2001)</li> <li>- Sophistication technologique tend à privilégier les caractéristiques de l'innovation (entre autres techniques) au détriment des besoins des consommateurs (Panne, Beers et Kleinknecht, 2003)</li> <li>- Coût d'apprentissage, efforts (Rivière, 2012 ; Leerapong et Mardjo, 2013)</li> <li>- Réduction de l'intention de réutiliser (Joseph, 2010 ; Motohashi <i>et al.</i>, 2012 ; Conrad, 2013)</li> <li>- Manque d'éducation / compétences à acquérir (Freeman, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité d'usage (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013)</li> <li>- Réduction de la complexité (Jain et Gupta, 2013)</li> <li>- Simplicité et raccourcis heuristiques (innovations technologiques) pour éviter frustration et déception (Preece, 2001)</li> <li>- Sophistication technologique impacte positivement la variété d'usage de l'I (Motohashi <i>et al.</i>, 2012)</li> <li>- Standardisation technologique (Robertson et Gatignon, 1986 ; cités par Motohashi <i>et al.</i>, 2012)</li> </ul>

Attributs	Résistance à l'innovation	Adoption de l'innovation
<p>Compatibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Degré auquel une I est perçue comme étant en accord avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins d'adoptants potentiels (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditions et valeurs du consommateur : peuvent constituer un frein psychologique important à l'intention d'utiliser l'I (Lian et Yen, 2013)</li> <li>- Incompatibilité I avec son système de normes et de valeurs (Korhonen et Kaarela, 2011)</li> <li>- Dissonance chez l'individu / norme (Gurviez et Sirieix, 2013)</li> <li>-Incompatibilité organisationnelle de l'I (incompatibilité avec les pratiques et procédures de travail existantes de la firme) (Freeman, 2012)</li> <li>-Incompatibilité I avec l'identité personnelle et professionnelle du collaborateur en entreprise (Gurviez et Sirieix, 2013)</li> <li>- Incompatibilité de systèmes de l'I technologique avec les systèmes de l'entreprise (Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Teo et Ranganathan, 2004 ; Kim et Kankanhalli, 2009 ; Joseph, 2010 ; Khan Beige et Abdi, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilité de l'I avec les normes et les croyances normatives du consommateur (Townsend, 2010 ; Korhonen et Kaarela, 2011 ; Jain et Gupta, 2013 ; Lian et Yen, 2013)</li> <li>Compatibilité organisationnelle de l'I (compatibilité avec les pratiques et procédures de travail existantes de la firme) (Freeman, 2012)</li> <li>- Compatibilité I avec l'identité personnelle et professionnelle du collaborateur en entreprise (Gurviez et Sirieix, 2013)</li> <li>- Compatibilité de systèmes de l'I technologique avec les systèmes de l'entreprise (Ramamurthy et Nilakanta, 1994 ; Teo et Ranganathan, 2004 ; Kim et Kankanhalli, 2009 ; Joseph, 2010 ; Khan Beige et Abdi, 2015)</li> </ul>

Attributs	Résistance à l'innovation	Adoption de l'innovation
<p>Essayabilité :</p> <p>- « Degré auquel une I peut être expérimentée sur une base limitée par ses adoptants potentiels avant qu'une décision d'adopter l'innovation ne soit entièrement prise » (Rogers, 2003 : 16 ; Leerapong et Mardjo, 2013 : 145)</p>	<p>- Difficultés d'accès (Marumbwa et Mutsikiwa, 2013)</p>	<p>- Essais répétitifs (Rogers, 2003 ; Motohashi <i>et al.</i>, 2012 ; Freeman, 2012 ; Bagozzi, 1999 ; Conrad, 2013)</p> <p>- Accessibilité perçue (Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013)</p>
<p>Observabilité ou communicabilité :</p> <p>- Degré auquel les résultats d'une I sont observables, visibles et communicables aux adoptants potentiels</p>		<p>- Bénéfices visibles (Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013 ; Motohashi <i>et al.</i>, 2012)</p>

Dans ce qui suit, nous aborderons les freins à l'adoption des innovations sous l'angle de la résistance passive à l'innovation, qui est liée aux caractéristiques de l'individu.

### **2.3. La résistance passive à l'innovation**

Au-delà de la résistance active à l'adoption de l'innovation, les individus peuvent également résister à l'innovation de manière passive.

La résistance passive s'exprime chez des profils d'individus dont la personnalité est caractérisée par une prédisposition et une tendance à rejeter toute forme de changement. Dans ce cas, la nouveauté implique un changement du statut quo satisfaisant de l'individu (facteurs de freins situationnels) ou des dispositions à préférer la stabilité (facteurs de freins personnels) (Talke et Heidenreich, 2014).

#### **2.3.1. Les causes situationnelles**

Dans le cas de la résistance ayant pour causes les facteurs situationnels, l'individu exprime son attachement émotionnel irrationnel aux produits et services selon des repères qu'il possède déjà. Une attitude solide est alors formée vis-à-vis des objets utilisés dans la routine, ce qui inhibe l'ouverture à l'innovation (Bagozzi, 1999), notamment quand le pouvoir d'achat du consommateur est limité (Talke et Heidenreich, 2014). Les consommateurs ont alors tendance à surévaluer les produits/services qu'ils ont déjà et à sous-estimer les innovations en raison des changements qu'elles impliquent. Dans ce contexte, la résistance passive s'explique par un besoin non perçu, ou insuffisamment perçu du nouveau service auquel répond l'innovation (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013).

D'autres critères situationnels, davantage axés sur des dimensions comportementales, permettent d'expliquer la résistance passive à l'innovation et la non adoption de celle-ci. Il s'agit notamment d'une difficulté à catégoriser l'innovation.

La difficulté de catégorisation d'une innovation est l'absence de « la reconnaissance de sa catégorie d'appartenance » (Sorio et Aurier, 2012 : 3) ou encore la difficulté perçue à

rattacher le nouveau service à une catégorie donnée. En effet, les individus se basent sur des heuristiques facilitant leur évaluation. Cependant, aujourd’hui, le développement intensif d’innovations traduit une rupture avec l’identité des objets existants. L’innovation est alors caractérisée comme étant instable (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Cette identité peu claire complique la tâche d’appréciation des usages d’un nouveau service et son association à des catégories existantes. Cela est d’autant plus vrai que les entreprises tendent de plus en plus à développer de nouveaux services hybrides, en essayant d’imaginer ce que donnerait la combinaison de composants issus de différents secteurs d’activité (ex : un produit combinant la radio, la musique et l’image), sans connaître exactement au préalable le résultat que cela donnera. Ce manque de clarté vis-à-vis de l’usage du nouveau service rend instable le point de départ de sa conception. Pour cette raison, les innovations radicales sont plus risquées que les innovations incrémentales en termes de probabilité d’échec. Les entreprises qui développent une innovation de rupture souhaitent alors l’arrivée de concurrents pour légitimer la catégorie cognitive de l’innovation perçue par les consommateurs (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

En outre, la manière d’appréhender les attributs d’une innovation impacte fortement la perception de sa catégorie. Sorio et Aurier (2012) ont ainsi démontré que l’aversion aux pertes pour les attributs d’une innovation explique en partie la perception d’une nouvelle catégorie pour cette innovation.

### **2.3.2. Les causes personnelles**

La résistance passive peut être causée par des dimensions personnelles lorsque des individus considèrent les situations de stabilité comme apportant davantage d’utilité et de satisfaction que n’importe quelle autre situation (Kim et Kankanhalli, 2009 ; Heidenreich et Handrich, 2011 ; Talke et Heidenreich, 2014). Ils expriment alors un refus psychologique à modifier leur équilibre. Or par définition, l’innovation déséquilibre la stabilité d’une situation. Ce rejet s’explique alors par un consommateur qui manifeste une certaine rigidité vis-à-vis de l’innovation ainsi qu’une aversion au risque (Talke et Heidenreich, 2014). L’inconfort et l’insécurité envers l’innovation provoquent alors sa non acceptation (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013), donnant le sentiment de perdre le contrôle sur les choses (Kim et Kankanhalli,

2009). Ce sentiment est d'autant plus fort lorsque les personnes sont peu confiantes envers le changement (Kim et Kankanhalli, 2009).

Cette aversion à la nouveauté peut s'expliquer notamment par les critères sociodémographiques et par le manque d'empressement du consommateur envers l'innovation (concept proche de la notion d'innovativité).

Les critères sociodémographiques tels que l'âge ou le revenu du consommateur peuvent en effet freiner l'adoption des innovations, plus particulièrement chez celles comportant une composante technologique (Joseph, 2010). Toutefois, les connaissances à propos de ce facteur restent limitées. Nous ignorons le type d'impact qui existe entre ces deux dimensions, ainsi que la direction de cette influence.

Certaines recherches, inspirées du modèle TRI (*Technology Readiness Innovation*) dont les résultats demeurent controversés, se sont intéressées au lien qu'il pouvait y avoir entre empressement du consommateur et adoption des innovations (Patsiotis et Webber, 2013). Cette relation a particulièrement été étudiée concernant les innovations de services basées sur des interfaces en ligne. L'empressement, qui fait référence au fait d'être prêt à adopter l'innovation, est un déterminant de l'adoption des innovations d'après certaines recherches (Patsiotis, Hughes et Webber, 2013). Cependant, selon Meuter et al. (2003), l'empressement est une caractéristique individuelle de l'orientation personnelle, mais elle n'explique pas l'adoption des innovations (cité par Patsiotis, Hughes et Webber, 2013).

Par ailleurs, l'innovativité favorise l'empressement du consommateur envers l'adoption de la solution nouvelle ainsi que son acceptation. L'innovativité du consommateur peut être innée ou acquise (Hauser, Tellis et Griffin, 2006). L'innovativité innée de l'individu relève de sa personnalité. Elle provient de sa sensibilité à la nouveauté, et de son désir de se différencier des autres. Les personnes innovatives ont le goût du risque et sont ouvertes à de nouvelles expériences, elles acceptent alors plus facilement les innovations (Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013).

Aussi, l'innovativité va généralement de pair avec la créativité (Vellera et Gavard-Perret, 2012). « La créativité apparaît dans une conduite créative qui inclut les activités telles que l'invention, l'élaboration, l'organisation, la composition, la planification. Les individus qui font manifestement preuve de ces types de comportement sont considérés comme créatifs »

(Guilford, 1950 ; cité par Vellera et Gavard-Perret, 2012 : 6). Une personnalité créative est conditionnée par quatre facteurs : l'expertise, le style cognitif créatif, les traits de personnalité et la motivation à être imaginatif (Füller *et al.*, 2010 : 82). Faire preuve de créativité en laissant fuser ses idées accroît l'intérêt envers l'innovation (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007 ; Cooper, 2011).

En outre, un lien a été confirmé entre l'innovativité du consommateur et certains attributs de la solution nouvelle tels que son avantage relatif et sa complexité. Les individus les plus innovatifs tendent en effet à accorder une importance moindre à la complexité de l'innovation mais davantage de poids à son avantage relatif fonctionnel et à son prix (Rivière, 2012).

### **2.3.3. Mise en perspective de la résistance passive par rapport aux catégories d'adopteurs**

Quatre formes de résistance passive à l'innovation ont été mises en évidence dans la littérature en fonction de l'intensité de ses causes personnelles ou situationnelles (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009 ; Patsiotis, Hughes et Webber, 2013 ; Talke et Heidenreich, 2014). Le tableau ci-dessous (réalisé à partir d'une synthèse des travaux portant sur les formes de résistance passive) en résume les principales conclusions.

*Tableau n°2 : Les formes de résistance passive*

		TENDANCE A RESISTER AUX CHANGEMENTS/ CAUSES PERSONNELLES	
		FAIBLE	FORTE
SATISFACTION DU STATUT QUO/ CAUSES SITUATIONNELLES	FAIBLE	Résistance faiblement passive	Résistance passive cognitive
	FORTE	Résistance passive situationnelle	Résistance passive duale

Cette typologie peut faire écho aux travaux de Rogers (2003) concernant le processus d'adoption et les catégories d'"adopteurs de l'innovation.

En effet, la résistance passive intervient au début du processus de prise de décision de l'individu (Talke et Heidenreich, 2014). Aussi, elle peut impacter les phases suivantes. Dans ce dernier cas, en renforçant les freins fonctionnels et/ou psychologiques perçus par l'individu, la résistance passive peut se transformer en résistance active (Heidenreich et Handrich, 2011 ; Heidenreich, Handrich et Schmidt, 2011 ; Talke et Heidenreich, 2014).

Par ailleurs, si nous considérons la situation dans laquelle les catégories d'"adopteurs potentiels résistent face à l'innovation, il est important d'identifier la forme de résistance passive la plus probable que ces individus pourraient exprimer.

Comme les innovateurs et les premiers adopteurs aiment la nouveauté et ont une aptitude à intégrer des connaissances techniques complexes (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005), nous avons tendance à croire que ces deux catégories vont plutôt exprimer une faible résistance passive face à l'innovation.

La majorité précoce adopte quant à elle une attitude réfléchie, et mobilise le temps nécessaire avant de prendre une décision (Rogers, 2003). Ce profil exprimerait plutôt une forme de résistance passive situationnelle.

La majorité tardive craint le changement et est sceptique à la nouveauté. Elle pourrait exprimer une résistance passive cognitive.

Enfin, les retardataires sont des personnes conservatrices et les derniers à adopter l'innovation. Ils éprouvent une résistance élevée à l'égard de la nouveauté et elles sont réfractaires au changement. Ils auraient donc tendance à exprimer une forme de résistance passive duale.

Comprendre les résistances des adopteurs tardifs, individus les plus rationnels vis-à-vis de l'innovation, permet ainsi de mettre en place suffisamment tôt des actions d'amélioration de la solution nouvelle pour inciter à l'adoption et renforcer la diffusion (Korhonen et Kaarela, 2011).

Par ailleurs, le type d'innovativité de l'innovation (radicale, semi-continue, incrémentale) agit sur la forme de résistance passive mise en place. Une innovation radicale favorise la résistance passive cognitive, alors qu'une innovation incrémentale entraîne plutôt une forme de résistance passive situationnelle (Heidenreich et Handrich, 2011).

Finalement, en raison de freins situationnels et/ou personnels, certains consommateurs sceptiques, à partir du moment où ils prennent conscience de l'existence de l'innovation et avant même de l'avoir évaluée, la perçoivent comme étant une menace et résistent à son adoption (Talke et Heidenreich, 2014). Le processus d'adoption de l'innovation est par conséquent quasi-inexistant mais différentes formes de conséquences comportementales de ces individus peuvent émerger.

Le tableau ci-dessous propose un récapitulatif de notre réflexion sur la résistance à l'innovation.

Tableau n°3 : Causes et conséquences des formes active et passive de la résistance

CAUSES	CONSEQUENCES REJET ACTIF / OPPOSITION ACTIVE/ REPORT ACTIF (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009; Joseph, 2010 Patsiotis, Hughes et Webber, 2013; Jain et Gupta, 2013).	CAUSES	CONSEQUENCES REPORT/REJET
<b>CAUSES FONCTIONNELLES</b> (les attributs de l'innovation sont dysfonctionnels ou entrent en conflit avec les attentes du consommateur) (Joseph, 2010; Talke et Heidenreich, 2014; Gurviez et Sirieix, 2013)		<b>CAUSES PERSONNELLES</b> (liés à la personnalité de l'individu) (Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007 ; Füller et al., 2010 ; Joseph, 2010; Ifinedo, 2011; Cooper, 2011 ; Vellera et Gavard-Perret, 2012; Talke et Heidenreich, 2014)	
Barrière de valeur/absence ou insuffisance d'avantage relatif	REJET OU OPPOSITION OU REPORT	-Appréhension de perdre le contrôle	REJET OU OPPOSITION
Complexité	REJET OU REPORT	-Rigidité cognitive/étroitesse d'esprit/dogmatisme	REJET OU OPPOSITION
Manque/ absence d'essayabilité	REPORT	- Résilience psychologique (incapacité à traiter avec le changement car source de stress)	REJET OU OPPOSITION
-Manque/ absence de compatibilité	REJET OU OPPOSITION	-Intolérance à l'ajustement (évitement de l'effort nécessaire pour changer)	REJET OU OPPOSITION
-Barrière de codépendance (l'utilisation de l'innovation dépend de l'usage d'un autre produit)	REJET OU REPORT	-Préférence pour de faibles niveaux de stimulation (scepticisme envers la nouveauté et le changement qui provoquent des stimulations)	REJET OU OPPOSITION
-Manque / absence de visibilité (difficulté à observer les autres dans leur usage de l'innovation)	REJET (SURTOUT) OU OPPOSITION OU REPORT	-Appréhension à l'abandon de ses habitudes	REJET OU OPPOSITION
-Manque/ absence de communicabilité (difficulté à communiquer aux autres les bénéfices et performances de l'innovation)	REJET (SURTOUT) OU OPPOSITION OU REPORT	Critères sociodémographiques (Age, Revenu)	REJET OU OPPOSITION
-Barrière de maniabilité/ de personnalisation (difficulté de pouvoir modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte davantage aux besoins)	REJET OU REPORT	Manque d'empressement du consommateur envers l'innovation	REJET OU REPORT
-Barrière de réalisation (durée temporelle d'apparition des bénéfices de l'innovation perçue trop longue)	REJET OU REPORT	Manque d'innovativité et/ou de créativité du consommateur envers l'innovation	REJET
<b>CAUSES PSYCHOLOGIQUES</b> (Kleijnen, Lee et Wetzels, Joseph, 2010; 2009; Gurviez et Sirieix, 2013; Talke et Heidenreich, 2014)		<b>CAUSES SITUATIONNELLES</b> (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Townsend, 2010 ; Sorio et Aurier, 2012; Rivière, 2012; Leerapong et Mardjo, 2013; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013; Talke et Heidenreich, 2014)	
-Barrière de norme (incompatibilité de l'innovation avec les normes sociales)	OPPOSITION	Attachement irrationnel aux produits déjà possédés par l'individu Déjà essayés=> confiance en leur valeur => pas l'envie d'aller chercher des informations sur de nouveaux produits => Pas de besoin exprimé pour l'innovation	REPORT OU REJET
-Barrière d'image (association de l'image de l'innovation à des éléments négatifs, comme une marque mal perçue...)	REJET	Pouvoir d'achat limité	REPORT OU REJET
-Barrière d'usage (incohérence de l'innovation avec les expériences d'utilisations passées de produits/services)	REJET OU OPPOSITION OU REPORT	Difficulté à catégoriser l'innovation	REPORT OU REJET
-Barrière d'information (manque ou absence ou asymétrie d'information sur l'innovation, renforçant la perception d'une incertitude quant à ses conséquences)	REJET OU OPPOSITION OU REPORT		
-Barrière de risque (personnel, économique, social, fonctionnel)	RISQUE ECONOMIQUE => REJET OU REPORT RISQUE FONCTIONNEL => REJET OU OPPOSITION RISQUE SOCIAL => REJET OU OPPOSITION RISQUE PHYSIQUE => OPPOSITION		

Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur les facteurs de la résistance à l'adoption des innovations sur les marchés responsables. En effet, notre intérêt porte sur la compréhension de la construction échouée des innovations de services dans ce type de marché. Tout l'enjeu est de comprendre finalement si l'individu résiste à l'innovation ou à l'acte responsable induit par celle-ci.

### **3. LA RESISTANCE A L'ADOPTION DE L'INNOVATION RESPONSABLE**

Le marché des innovations responsables renvoie à un paradoxe : un écart entre l'attitude et le comportement d'adoption d'innovations responsables est observé. Le comportement de consommation éthique ou responsable est défini comme étant « la prise de décision, les achats et autres expériences de consommation qui sont affectés par les préoccupations éthiques du consommateur » (Martin et Holbrook, 1993 : 113 : cités par Bray, Johns et Kilburn, 2011 : 598 ; Yeow, Dean et Tucker, 2014 : 88).

Différentes appellations ont été attribuées à ce paradoxe ou écart. Nicholls et Lee (2006) parlent de « gap d'achat éthique », Kim *et al.* (1997) de « gap attitude-comportement » (Bray, Johns et Kilburn, 2011). Cet écart attitudes/comportements, appelé également « phénomène 30 : 3 », défend l'idée que sur une proportion de 30% de la population qui exprime sa sensibilité environnementale, seulement 3% des achats reflètent cette dimension écologique.

Ce paradoxe renvoie à l'idée suivante : alors que de nombreux acteurs individuels et collectifs expriment un intérêt et une prise de conscience des problématiques environnementales, des comportements de résistance freinent le développement de pratiques dans ce sens. Les acteurs se disent sensibles à ces questions, cependant, lorsqu'il faut traduire cette sensibilité dans les actes, les personnes se démobilisent. Finalement, la difficulté majeure est de transformer l'intention de comportement en comportement effectif.

Les principaux facteurs qui freinent la consommation responsable par l'individu et qui expliquent le gap entre attitude et comportement sont le rationalisme économique (qui comprend l'élasticité au prix, l'infomation, la perception de la qualité des produits éthiques et non éthiques, l'inertie dans le comportement d'achat), la dépendance aux institutions (qui

comprend l'obligation éthique, l'expérience individuelle) et l'apprehension des consommateurs envers les symboles associés à l'éthique. Un autre facteur n'a quant à lui pas réussi à trouver un consensus parmi les chercheurs. Il s'agit de l'impact des aspects émotionnels. Les aspects émotionnels (culpabilité de ne pas agir de manière écologique ou à contrario satisfaction d'avoir accompli un acte responsable) peuvent impacter positivement ou négativement l'achat de produits responsables selon Steenhaut et Van Kenhove (2006) et Hiller (2008). Par contre, d'après, Bray, Johns et Kilburn (2011), cette dimension émotionnelle n'aurait aucun effet sur la consommation responsable, ce que nous défendons également dans ce travail.

### **3.1. Le rationalisme économique**

Le rationalisme économique fait écho à l'existence d'un consommateur rationnel dont la prise de décision est motivée avant tout par son intérêt individuel et la maximisation de l'utilité. En effet, si le consommateur n'exprime pas un intérêt personnel envers les dimensions environnementales, il ne prendra pas en compte ce critère de responsabilité sociale de l'entreprise dans l'évaluation des produits et services de cette dernière (D'Astous et Legendre, 2009 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011).

Cette caractéristique du consommateur représente un frein important aux innovations responsables. Dans ce contexte, l'individu considère le ratio coûts-bénéfices induits par la démarche environnementale comme étant inintéressant. Le rationalisme économique inclut principalement les efforts financiers, transactionnels et fonctionnels engagés par les achats responsables.

En effet, lorsqu'il est confronté à un achat utilitaire responsable, l'individu exprime une élasticité au prix. Celui-ci considère alors que l'optimisation de ses finances est plus importante que les valeurs sociétales liées à l'achat d'un produit. Le consommateur est prêt à payer légèrement plus pour exprimer sa sensibilité environnementale. Toutefois, les différentiels de prix entre produits éthiques et non éthiques ne doivent pas être trop importants, surtout pour des produits de consommation courante, parce que le consommateur ne percevrait pas de contrepartie à son acte, d'autant plus lorsque sa situation financière

s'avère être modeste (Carrigan et Attalla, 2001 ; D'Astous et Legendre, 2009 ; Bray, Johns et Kilburn, 2011 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011).

Les coûts transactionnels engagés par un achat responsable inhibent également l'individu. Il s'agit des efforts additionnels dépensés comme par exemple la perte de temps ou de confort ou encore le manque ou l'excès d'informations, associés aux produits/services éthiques. En effet, le manque d'informations et/ou l'absence d'informations personnalisées sur les bénéfices des produits éthiques et sur la démarche responsable de l'entreprise peuvent représenter un frein important. De manière analogue, l'excès de publicités sur les effets négatifs des achats non éthiques limitent les achats éthiques. Ce décalage crée une dissonance chez l'individu (Bray, Johns et Kilburn, 2011 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011).

Aussi, la perception de la qualité a un effet sur le processus de prise de décision et peut représenter un coût fonctionnel inhibant la consommation responsable. Les consommateurs ont tendance à percevoir les produits éthiques comme étant de moins bonne qualité (Carrigan et Attalla, 2001 ; D'Astous et Legendre, 2009).

Finalement, l'inertie dans le comportement d'achat des consommateurs traduit bien le refus d'avoir à supporter des efforts additionnels. En effet, cette inertie, exprimée par la fidélité routinière (par habitude) à certaines marques, freine les achats éthiques (Bray, Johns et Kilburn, 2011).

Le contexte joue quant à lui un rôle important dans la stimulation ou l'inhibition du comportement de consommation responsable. L'individu évolue dans un contexte social. Cela signifie qu'il ne suffit pas de rompre les habitudes des personnes pour provoquer une modification de comportement. Les normes sociales et les relations entre acteurs individuels et collectifs jouent un rôle de changement tout aussi important, puisque nous avons tendance à imiter les pairs. Le rôle d'implication et de soutien actif des acteurs individuels et collectifs prescripteurs dans l'incitation à l'usage de produits éthiques, et l'interaction entre acteurs individuels et collectifs dans ce processus, permet de stimuler la consommation éthique. Parmi ces acteurs, les réseaux sociaux personnels de l'individu (famille, amis, etc.), les acteurs collectifs comme les institutions (médias, gouvernement, etc.) et les entreprises/organisations jouent un rôle particulièrement important sur la persuasion, en ayant recours à des actions incitatives ou coercitives (ex : taxes par le gouvernement). Les acteurs

individuels facilitent la transition au changement, et le changement attitudinal. Le soutien des acteurs décideurs collectifs permet d'encastrer sur le long terme la consommation éthique (Yeow, Dean et Tucker, 2014). Les agissements collectifs expriment plus d'efficacité que les initiatives individuelles dans la stimulation de comportements de consommation éthiques (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012). L'ensemble de ces leaders d'opinion jouent un rôle clé dans les changements de comportements parce qu'ils permettent de normaliser les nouveaux produits/services (Yeow, Dean et Tucker, 2014). L'importance de ce contexte est mis en avant dans les deux sections suivantes.

### **3.2. La dépendance gouvernementale**

Les consommateurs considèrent le rôle joué par le gouvernement dans le renforcement du comportement socialement responsable comme étant insuffisant (D'Astous et Legendre, 2009). Ils déclinent leur responsabilité individuelle puisque le gouvernement cautionne les actes non éthiques en n'imposant pas une consommation responsable. Par conséquent, les consommateurs considèrent que leur consommation n'est pas blâmable puisque l'inactivité du gouvernement dans cette démarche banalise leur consommation éthique (D'Astous et Legendre, 2009). Ils trouvent également que les produits non éthiques ne sont pas forcément nocifs, étant légalement commercialisés et qu'ils n'ont par conséquent pas besoin de se poser des questions (Bray, Johns et Kilburn, 2011). Selon eux, c'est à l'Etat de jouer un rôle dans cette démarche incitative (Eckhardt, Belk et Devinney, 2010).

Il en résulte alors une minimisation de leurs obligations éthiques au détriment de leur expérience individuelle. D'une part, les consommateurs, malgré leur sensibilité aux valeurs éthiques, ne transfèrent pas cette dimension dans leurs achats parce qu'ils n'ont pas le sentiment que leur participation à l'environnement fasse la différence. Ils perçoivent que leurs actions éthiques ne sont pas efficaces (D'Astous et Legendre, 2009). Dans ce contexte, tous les prétextes sont bons pour justifier la difficulté d'agir radicalement autrement et pour minimiser ses obligations éthiques. D'autre part, n'étant pas contraints, les individus ne changent pas leur comportement parce qu'ils ne perçoivent pas réellement les conséquences de leur acte « anti responsable » sur l'environnement qui ne les affectent pas directement, (Bray, Johns et Kilburn, 2011). Ils considèrent que leurs actions « non éthiques » n'ont pas

réellement d'impact sur le développement de la consommation responsable puisque selon eux, la croissance économique ne passerait pas toujours par une consommation éthique (D'Astous et Legendre, 2009). Les consommateurs ont alors tendance à se justifier pour se déculpabiliser, réduire leur dissonance cognitive (gap croyances – comportement) et croire qu'ils sont malgré tout éthiques dans leur comportement.

### **3.3. L'apprehension des consommateurs envers les symboles associés à l'éthique**

Les consommateurs ont tendance à percevoir l'engagement des firmes dans la responsabilité sociale comme étant motivé soit par des dimensions sociales altruistes (se préoccuper sincèrement des valeurs sociétales) soit par des dimensions égocentriques stratégiques marchandes (volonté de vouloir faire plus de profit) soit par une combinaison des deux (Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011). Parmi eux, ceux qui considèrent que les entreprises utilisent la dimension responsable à des fins marchandes pour justifier le prix plus élevé des produits éthiques, sont particulièrement sceptiques envers les producteurs concernés (Bray, Johns et Kilburn, 2011).

La perception du rôle joué par ces acteurs décideurs tels que les institutions gouvernementales et les entreprises dépendent de la culture de la société dans laquelle évoluent les consommateurs. En effet, la culture d'une société impacte la consommation éthique (Swaidan, 2012). Hofstede (1980) s'est intéressé au concept de culture en le segmentant autour de quatre facteurs : la masculinité (une société caractérisée par la réussite matérielle) /féminité (une société marquée par les valeurs d'empathie et tournée vers les autres), l'individualisme (l'intérêt personnel prime sur les intérêts collectifs)/ le collectivisme, la distance par rapport au pouvoir (la manière dont on perçoit que les membres d'une société sont égaux ou pas ; Plus la distance au pouvoir est importante (ex : France), plus on accepte l'inégalité dans la société), et l'évitement de l'incertitude (les sociétés qui évitent l'incertitude sont moins ouvertes à la déviance par rapport aux normes, et à la prise de risque et acceptent moins l'immoralité). Les cultures collectivistes, dont les valeurs sont féminines, qui expriment une faible distance au pouvoir et une forte intolérance à l'incertitude, ont tendance à davantage se préoccuper de la consommation éthique (Swaidan, 2012). La France étant un pays plutôt individualiste, nous comprenons l'existence de freins à la consommation éthique.

Pour conclure, l'ensemble de ces dimensions étant interdépendantes, ce n'est pas un élément mais une combinaison de ces facteurs qui expliquent le manque de prise en compte par les individus de la dimension éthique des produits et services dans leur évaluation (Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011). Finalement, ce sont les contraintes et les circonstances qui guident le comportement de consommation, au-delà des croyances (Eckhardt, Belk et Devinney, 2010).

## **CONCLUSION (CHAPITRE 1)**

Les travaux sur la résistance à l'innovation complètent ceux sur la diffusion des innovations (Rogers, 2003), en ce sens qu'ils permettent de voir que les déterminants de rejet de la solution nouvelle ne sont pas uniquement liés à la facette négative des critères d'évaluation impactant l'adoption des innovations. La littérature sur l'adoption des innovations, dans son idéologie positive du changement, défend l'ouverture et l'intérêt d'un consommateur aux nouveautés, sa prédisposition positive à évaluer les innovations, entraînant ainsi des « biais pro-changement » (Heidenreich et Handrich, 2011). A contrario, le modèle de résistance insiste davantage sur l'aspect négatif du changement induit par la solution nouvelle et se penche sur les déterminants de son rejet, d'autant plus que les taux d'échec des solutions nouvelles sont importants (Talke et Heidenreich, 2014). Comme la définition même de l'innovation réside dans les changements qu'elle engage chez le consommateur, il est aussi important de comprendre les impacts positifs et négatifs de cette solution nouvelle sur la consommation de l'individu.

Cette complémentarité s'explique également par l'intérêt croissant manifesté par la recherche envers la forme passive de la résistance. En effet, celle-ci intervient dans les premières phases du processus de prise de décision d'adoption de l'innovation. Porter un intérêt à la résistance à l'innovation dans les premières phases de son processus d'adoption permet de mieux comprendre les mécanismes de freins en amont, de les manager et de faciliter l'adoption en aval (Talke et Heidenreich, 2014).

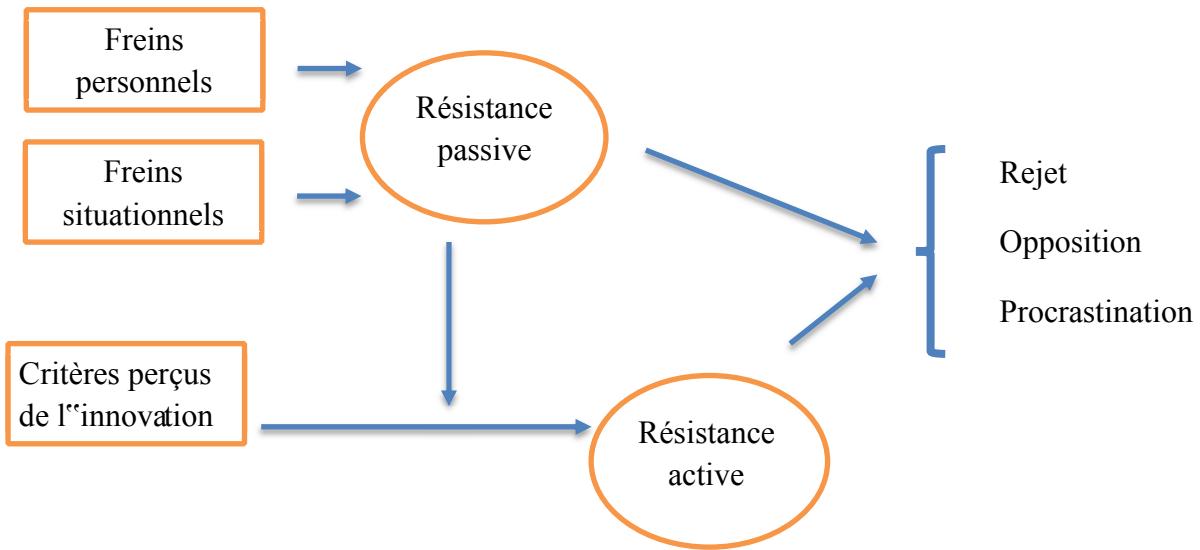
De plus, alors que le modèle de Rogers (2003) permet d'appréhender les caractéristiques individuelles du nouveau service, la résistance s'intéresse davantage à l'expérience de ce service dans sa globalité (Korhonen et Kaarela, 2011).

En outre, les travaux de Rogers s'arrêtent presque sur la décision d'adopter ou pas du consommateur, alors que ceux sur la résistance nous donnent des informations sur l'action du consommateur, et insistent sur le rôle exercé par ce dernier en tant qu'acteur qui réagit à l'innovation. Alors que la vision de Rogers (2003) considère les individus comme des personnes simplement réactives qui réagissent de manière passive à des signaux de marché, les travaux sur la résistance envisagent les individus comme des acteurs actifs qui agissent sur le marché en bloquant l'adoption de l'innovation. Dans ce dernier cas, les travaux montrent

comment les individus mettent en place des mécanismes de résistance, ce qui les conduit à ne plus être seulement réactifs, mais à devenir acteurs dans le processus de diffusion de l'innovation. Ces deux visions traduisent bien l'approche mécaniste de la vision linéaire en s'intéressant à l'action ou à la réaction mécanique des individus.

Le schéma ci-dessous confronte les travaux de Rogers (Processus d'adoption et de diffusion, critères d'adoption et catégories d'adopteurs) et ceux sur la résistance (active/passive ; freins fonctionnels/psychologiques/situationnels/personnels ; Report/opposition/rejet).

*Schéma n°2 : Modèle de Rogers versus Théorie de la résistance dans la compréhension de l'adoption échouée des innovations.*



Dans cette perspective linéaire, en synthèse, la résistance à l'innovation s'explique par une combinaison entre plusieurs freins, et non par un seul. Ces freins à l'innovation s'influencent mutuellement et sont interdépendants (Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010).

L'approche linéaire présente toutefois un certain nombre de limites.

D'abord, Rogers (2003) et Davis (1989) proposent un modèle basé sur l'évaluation de l'innovation à partir de ses attributs. En revanche, ils ne permettent pas réellement d'analyser la relation entre ces caractéristiques et son impact sur le processus d'adoption.

De plus, le modèle de Rogers (2003) a été développé pour analyser tous types d'innovations. Or les spécificités de certaines innovations comme les innovations technologiques ou responsables doivent être prises en compte. Le modèle TAM contribue à combler partiellement cette lacune en identifiant des critères spécifiques aux innovations technologiques.

Le modèle de Rogers (2003) dans l'approche linéaire manque de flexibilité et propose une vision réductrice du processus d'innovation de par son approche mécaniste et épidémiologique. En répertoriant les catégories d'adopteurs de l'innovation selon une courbe de diffusion normale, ce modèle accentue encore plus la vision processuelle de l'adoption de l'innovation et renforce la vision utopique de classement des individus dans des « idéaux-types ». En outre, dans cette approche, les profils d'abandonnistes sont absents de l'analyse du phénomène d'innovation. L'ensemble de ces limites sont d'autant plus fortes que l'individu n'évalue pas nécessairement la solution nouvelle avant de prendre sa décision d'adoption, comme nous l'avons vu à travers le concept de résistance passive.

Passons à présent aux limites de l'approche linéaire plus globalement. L'une de ces limites réside dans le fait que la prise de décision de l'individu (adoption/rejet) vis-à-vis de l'innovation est retenue uniquement dans les phases en aval du processus d'adoption. Cette approche (centrée sur le modèle de Rogers) ne propose pas une vision holistique du processus de diffusion de l'innovation (Motohashi *et al.*, 2012). Ces limites suggèrent la nécessité de mettre davantage l'accent sur les phases plus en amont, en particulier celles concernant le développement de l'innovation. Ainsi, à l'heure de la participation du client à l'innovation notamment dans les services, il est artificiel de distinguer les phases de développement, d'adoption et de diffusion des innovations. Il paraît important de se libérer de cette vision processuelle dans l'innovation de service, en ne séparant plus l'amont de l'aval.

D'autre part, l'approche linéaire se focalise sur l'aspect « inventionnel », plutôt axé sur la technique, au détriment de l'aspect « innovationnel », davantage focalisé sur le social (lancement d'une invention sur le marché, donc dans un environnement social). Or la résistance s'explique par la difficulté des consommateurs à combiner les compétences technologiques et à s'approprier l'innovation lorsqu'elle s'écarte des normes sociales en vigueur. Par ailleurs, les entreprises, lorsqu'elles innovent, ont tendance à accorder davantage d'importance aux compétences technologiques, au détriment des compétences commerciales

(qui insistent sur les dispositifs immatériels d'accompagnement à l'innovation) qui ont pourtant plus de poids dans ce qui explique le succès des innovations (Paulino et Tahri, 2014). Arriver à trouver un équilibre entre le technology push et le market pull (Panne, Beers et Kleinknecht, 2003) nous semble de manière générale essentiel.

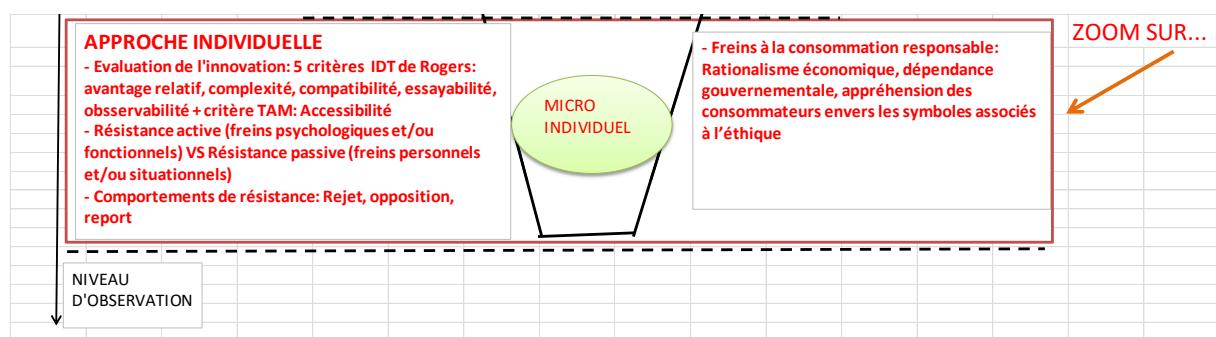
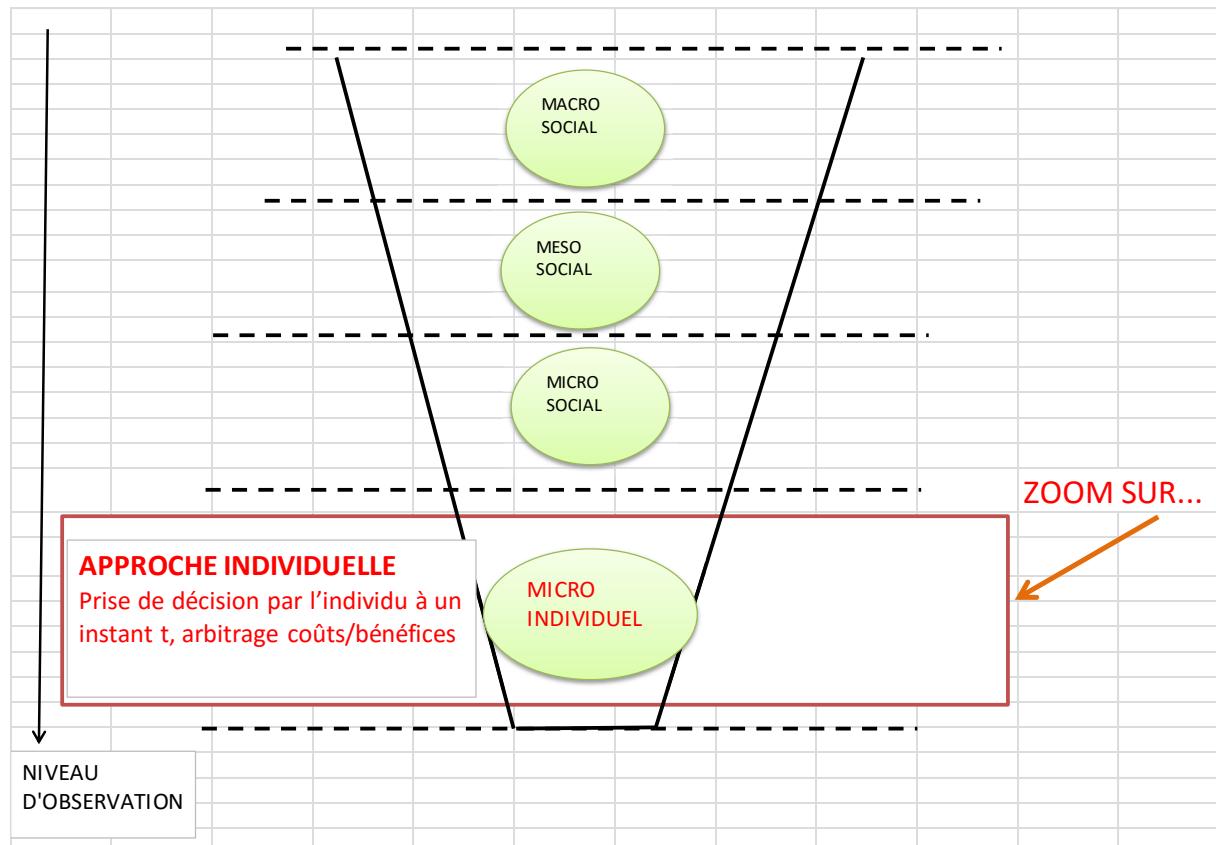
En outre, l'approche linéaire valorise une vision déterministe et rationnelle de l'innovation. A chaque étape du processus, le consommateur évalue l'utilité de l'innovation sur un certain nombre de critères, et selon son évaluation, il adopte ou non l'innovation. Cela signifie que l'objet (ici l'innovation) est approprié instantanément et rationnellement par l'individu (Rocher, 2007). Cette approche considère alors que l'innovation n'a plus besoin d'améliorations techniques lorsqu'elle est soumise au marché. L'innovation est considérée comme étant un objet technique stable et figé. Or l'innovation en tant qu'objet technique ne peut pas être séparée de sa diffusion, et c'est dans la diffusion que se construit techniquement l'objet. L'objet impacte l'individu, tout comme celui-ci impacte l'objet. L'objectif doit également être tourné vers l'appropriation de l'innovation par les utilisateurs.

Par ailleurs, l'approche linéaire défend une vision « centrée-individu » : elle s'intéresse à la manière dont l'individu apprécie les actions de l'entreprise, utilise les éléments qu'elle lui fournit pour évaluer l'innovation, et forme ses jugements à partir des dispositifs mis en place par cette même entreprise. Comment l'affirment Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), dans la théorie de la diffusion, c'est la technologie qui conditionne l'adoption par les consommateurs. Ces derniers sont vus comme des êtres calculateurs d'utilité et maximisant la valeur recherchée. En fonction des caractéristiques individuelles, ils seront plus ou moins sensibles à l'innovation. Les freins s'expliquent alors par des déterminants individuels. Or l'individu évolue dans un environnement social fait d'interactions. Cette approche ne permet de prendre en considération ni le rôle des interactions dans ce processus, ni celui des acteurs collectifs dans la compréhension de ces mécanismes. En effet, les individus ont des représentations qui peuvent être différentes de l'innovation, mais ils recherchent une solution commune à leurs problèmes via cette innovation, ce qui suppose des jeux de coopération et de conflits. Le modèle de Rogers (2003) bloque ainsi la compréhension des dynamiques de l'innovation (Korhonen et Kaarela, 2011).

L'approche linéaire permet finalement de saisir les freins aux processus d'innovation liés aux évaluations négatives de l'innovation par les utilisateurs. Cette approche se focalise sur le rôle mécaniste inhibiteur des acteurs dans ces processus de développement, d'adoption et de diffusion des innovations responsables. Dans l'approche linéaire, ces acteurs résistent alors de manière active et/ou passive à ces processus, conduisant à un rejet, une opposition ou un report d'adoption de l'innovation.

Le schéma ci-dessous que nous proposons permet ainsi de se saisir des approches linéaires de diffusion et d'adoption de l'innovation en nous centrant au niveau d'observation « individu »

*Schéma n°3 : L'approche linéaire, une approche centrée sur l'individu*



Cependant, l'ensemble des limites de l'approche linéaire évoquées en marketing de l'innovation nous orientent dans le chapitre suivant à changer de niveau d'observation pour nous libérer d'une part de la vision processuelle et d'autre part de la focalisation sur l'individu. Dans le chapitre 2, nous porterons ainsi le regard sur le rôle du collectif dans la construction de l'innovation grâce aux travaux en sociologie de l'innovation et à ceux plus récents sur le marketing de l'innovation. Nous ne parlons en effet plus d'adoption ou de non adoption de l'innovation, puisque la vision processuelle n'existe plus, mais de construction de l'innovation.

**DEUXIEME CHAPITRE :**

**LA CONSTRUCTION ECHOUEE DE**

**L'INNOVATION DE SERVICE RESPONSABLE :**

**D'UNE VISION DYADIQUE A UNE VISION**

**RETICULAIRE**



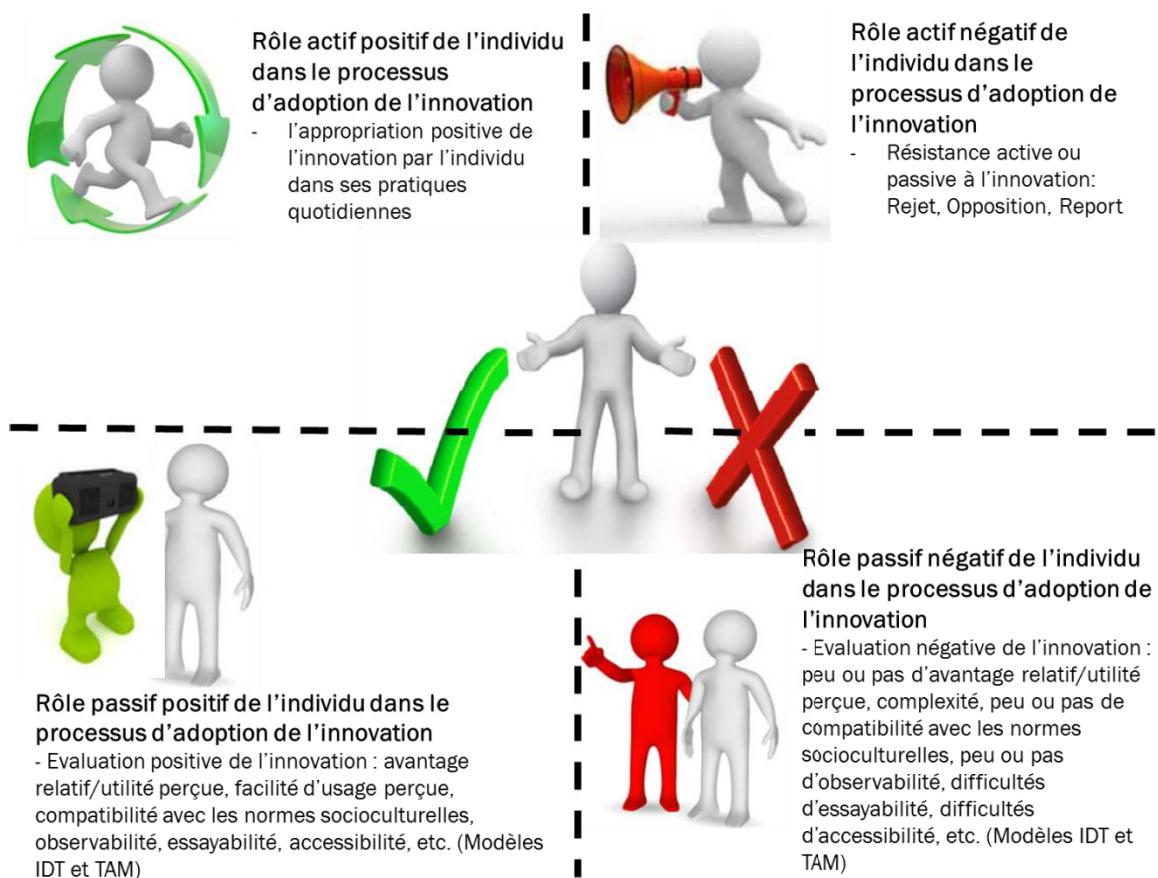
## **CHAPITRE 2 : LA CONSTRUCTION ECHOUEE DE L'INNOVATION DE SERVICE RESPONSABLE : D'UNE VISION DYADIQUE A UNE VISION RETICULAIRE**

L'approche linéaire de l'adoption de l'innovation a été principalement critiquée pour son aspect mécaniste, estimant qu'elle ne prenait pas suffisamment en compte le collectif et les liens sociaux qui pouvaient se créer autour de la solution nouvelle. Pour lever ces limites, les travaux inscrits dans l'approche par la sociologie des usages des innovations (Chambat, 1994 ; Jouet, 2000 ; Massit-Folléa, 2002 ; Granjon, 2004 ; Proulx, 2015) complètent les travaux en marketing de l'innovation car ils apprécient la dimension sociale dans le processus d'innovation. En effet, le concept d'appropriation défendu par ce courant de recherche français imposé dans les années 80 suite à l'émergence des TIC replace la technique dans un environnement social. Contrairement à l'approche de Rogers (2003) qui ne permet pas de voir l'individu en action, ce qu'il fait matériellement, la sociologie des usages permet cela en incarnant les individus dans leur environnement sociotechnique. L'intérêt est porté envers la manière dont se forment et se construisent les usages des dispositifs techniques, et les processus qui en découlent (Mallein et Toussaint, 1994). Cette approche fait référence à ce que font les individus avec l'innovation, à leurs pratiques de l'objet technique. L'usage est ainsi au centre du processus d'innovation (Denis, 2009). Il s'agit de comprendre la manière dont les individus inscrivent et intègrent l'innovation dans leurs pratiques quotidiennes, tout en restant en cohérence avec leur identité établie et sans bouleverser leurs pratiques antérieures (Chambat, 1994 ; Proulx, 1998 ; Jouet, 2000 ; Granjon, 2004). La place qu'occupent ces pratiques dans la construction sociale des modes de vie et des appartенноances sociales de l'individu est importante à prendre en compte. En ce sens, l'appropriation des innovations technologiques dans le quotidien des consommateurs dépend moins du déterminisme technique (l'idée selon laquelle c'est la technique qui détermine l'usage), c'est-à-dire de la matérialité et des performances techniques du nouveau produit (qualités, fonctionnalités, sophistication technique, etc.), mais plus du déterminisme social, à savoir des représentations, des rituels, des symboliques et des significations attribuées par les individus à l'usage de l'innovation (Mallein et Toussaint, 1994 ; Chambat, 1994 ; Massit-Folléa, 2002 ; Granjon, 2004 ; Bajolet, 2005). Etudier les usages du consommateur ouvre la voie à la compréhension de ce qui peut gêner le consommateur mais aussi comment il modifie le nouveau produit et le détourne de sa trajectoire prévue. La diffusion réussie de ces

innovations passent alors par la capacité à banaliser et à normaliser cette innovation dans les pratiques quotidiennes du consommateur (Mallein et Toussaint, 1994).

Le schéma qui suit propose sur la base des travaux discutés dans le chapitre 1 et de cette analyse complémentaire faite sur l'usage de l'innovation, un cadre intégrant les travaux dans une approche individuelle. Ce cadre résume bien les rôles possibles du consommateur individuel dans l'adoption de l'innovation.

*Schéma n°4 : Le consommateur et l'adoption des innovations*



L'importance accordée au contexte social dans lequel évolue l'individu ont amené les chercheurs à dépasser la vision individuelle et à porter leur regard sur le rôle actif des clients dans le processus d'innovation, notamment dans un contexte de développement des TIC (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Le Loarne et Blanco, 2009). A cet égard, les travaux inscrits dans le paradigme des services (Vargo et Lusch, 2004) valorisent la relation que peut

développer une entreprise avec ses clients, et considèrent que l'innovation ne se diffuse plus de manière linéaire mais qu'elle se co-construit dans les interactions entre l'entreprise et le consommateur. Désormais, nous ne parlons plus tellement d'adoption ou de diffusion, mais plutôt de co-construction de l'innovation.

Cette littérature a questionné les chercheurs en marketing de l'innovation non pas sur l'idée d'introduire du nouveau, mais plutôt sur la manière de créer de la valeur pour développer le marché. Nous ne nous intéressons pas au lancement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Se pose plutôt la question de savoir ce que la nouveauté va créer comme valeur pour l'usager. Concernant les innovations responsables plus spécifiquement, la complexité de changer les pratiques réside dans la difficulté à introduire de nouvelles valeurs pour le client à travers l'innovation, pour créer une dimension identitaire. L'adoption de l'innovation dépend précisément de cette création de valeur. Pour toutes ces raisons, la littérature en marketing de l'innovation a basculé sur la problématique de la co-création de la valeur. Cela a amené à questionner les travaux antérieurs dans ce champ et à qualifier deux paradigmes pour appréhender la notion de valeur : le paradigme des produits et celui des services (que nous retracions dans notre travail de recherche).

Le paradigme des produits met l'accent sur l'idée que ce qui compte lorsque l'on parle d'innovation, c'est de maximiser le profit de la firme en minimisant ses coûts, et que la relation avec le consommateur passif se limite à la transaction d'un bien tangible. L'objectif de cette relation formelle est d'optimiser les valeurs d'échange et utilitaire, qui se créent une fois l'innovation adoptée (Vargo et Lusch, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Le paradigme des services va davantage se fonder sur l'approche dyadique. La théorie de la co-création de valeur vient alors se substituer à la théorie de la création de valeur. Celle-ci soutient que la valeur, avant tout expérientielle, ne se crée pas de manière linéaire mais provient d'un processus de co-création de l'innovation structuré au travers des interactions indirectes entre la firme et les consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Doligalski, 2010 ; Leroy, Cova et Salle, 2013). Cette approche interactionnelle est renforcée par le modèle IMP (*« Industrial Marketing and Purchasing »*) développé en marketing industriel (Håkansson, 1982 ; Anteblian-Lambrey, 1998 ; Gadde *et al.*, 2010 ; Paliwoda, 2011 ; Čater, Žabkar et Čater, 2011 ; Hunt, 2013 ; Abrahamsen et Håkansson, 2015), et par les travaux

portant sur la sociologie des marchés (Kjellberg et Helgesson, 2006 ; Azimont et Araujo, 2007 ; Azimont et Araujo, 2010 ; Nariswari, 2011 ; Kjellberg, 2012).

Les mêmes questionnements se sont produits en sociologie de l'innovation. Suite à l'explosion du numérique, des réseaux sociaux et des communautés virtuelles, les chercheurs ont désormais accordé une dimension plus importante à la notion de réseau (Normann, 2001 ; cité par Michel, Vargo et Lusch, 2008 ; Maglio et Spohrer, 2008 ; Spohrer et Maglio, 2008).

En sociologie de l'innovation, l'approche réticulaire de l'adoption des innovations prend alors place, et élargit la vision interactionniste. Elle considère que l'innovation n'est pas le fruit d'une co-création dyadique, mais qu'elle est plutôt le résultat d'une co-construction à plusieurs, en réseau, au travers d'interactions directes entre toutes les parties prenantes intéressées par la solution nouvelle, à savoir les entreprises, mais aussi leurs clients, qui sont les consommateurs, les partenaires, les fournisseurs, les distributeurs, les pouvoirs publics, etc. (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Roux et Remy, 2010). Dans cette approche, le réseau est considéré comme étant un acteur collectif.

Beaucoup de travaux en sociologie de l'innovation s'intéressent ainsi à la co-création de la valeur en réseau. Dans cette vision plus élargie, la valeur se crée de manière plus collective et ouverte, au fur et à mesure du processus d'innovation, depuis son développement jusqu'à son adoption et à sa diffusion (Grönroos, 2011). En marketing de l'innovation, cela se manifeste par l'élargissement du paradigme des services au réseau et par l'explosion des communautés virtuelles suite à l'émergence des TIC. Celles-ci jouent désormais un rôle particulièrement important en ce qu'elles soutiennent la démultiplication de ces interactions. Il en résulte dans cette approche la prise en compte d'une co-création communautaire et en réseau de la valeur.

Nous considérons que cette vision dite réticulaire est particulièrement pertinente pour comprendre la résistance à l'adoption d'innovations de services responsables. L'insuffisance de co-création en réseau peut expliquer cette résistance. En effet, la multiplicité des acteurs impliqués dans le processus d'innovation nécessite d'étudier les interactions à l'œuvre pour pouvoir saisir les freins intervenant aux différents niveaux.

Dans ce qui suit, nous présenterons l'approche par le marketing de l'innovation et l'approche de la sociologie de l'innovation selon lesquelles nous positionnons notre travail. Après avoir exposé les travaux en marketing de l'innovation sur le passage du paradigme des produits au

paradigme des services, nous considérerons le rôle actif du client à travers l'approche dyadique « entreprise/client » et celui du réseau via l'approche réticulaire de l'innovation. Notre objectif est de compléter la grille de lecture et de compréhension de la résistance à l'innovation.

## **1. LES PROCESSUS D'INNOVATION PAR LA CO-CREATION DE VALEUR**

Dans ce qui suit, nous montrerons en quoi l'importance accordée au service au détriment du produit a amené la prise de conscience par les entreprises de l'importance de se focaliser désormais sur le consommateur. Cela a orienté leur stratégie sur la relation avant la transaction. Cette orientation se manifeste par l'intérêt porté envers la relation qui lie d'une part l'entreprise à son consommateur et d'autre part le consommateur à l'objet d'innovation. Dans cette dernière relation, le consommateur est considéré comme une ressource participant à la création de l'innovation, ce qui renforce ses chances de succès. Ces interactions ont lieu tout au long du processus d'innovation, ce qui remet en cause son caractère linéaire. Toutefois, ces interactions peuvent s'avérer contreproductives, perturbant ainsi la relation dyadique entre l'entreprise et le consommateur et son impact sur le processus d'innovation.

### **1.1. Du paradigme des produits au paradigme des services**

Le passage du paradigme des produits au paradigme des services permet d'expliquer la transition d'une approche classique à une approche interactionniste, puis à une approche réticulaire de la diffusion de l'innovation. Cette évolution de paradigme s'est opérée au travers de l'apparition et de l'évolution progressive du marketing.

#### **1.1.1. Le paradigme des produits**

Le paradigme des produits soutient l'idée que pour assurer la richesse de la société (Smith, 1776, cité par Vargo et Lusch, 2004), les firmes recherchent avant tout à satisfaire une performance financière et à maximiser le profit. Cette optimisation de profit passe par des

entreprises qui concentrent leurs efforts sur les transactions. Elles échangent de manière statique sur le marché des unités d'outputs, des biens destinés à être physiquement distribués puis stockés, au travers d'un processus efficace de production et de distribution, dans un objectif d'accroissement de la rentabilité (Vargo et Lusch, 2004, 2008 ; Awa et Eze, 2010). En amont, des ressources opérandes sont transformées pour fabriquer des biens physiques tangibles standardisés. Les ressources opérandes sont définies comme étant « des ressources sur lesquelles une opération ou un acte est effectué » (Vargo et Lusch, 2004 : 2). Cela peut être par exemple des ressources naturelles (Echeverri et Skalén, 2011).

Dans cette vision, l'innovation suit un processus fermé (Chesbrough, 2003, 2006, 2012) tiré par la technologie via des découvertes scientifiques (vision « *technology push* ») (Xuereb, 1993 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Le Loarne et Blanco, 2009). L'accent est mis sur la figure héroïque de l'entrepreneur créatif qui, en étant dans à l'origine de l'idée nouvelle, charge son équipe R&D de la transformation de cette idée en innovation et du développement de celle-ci (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Schumpeter fut le premier à avoir défini dans les années 1930 l'innovation comme étant une transaction commerciale dont l'objectif pour « la firme entrepreneur » est d'en retirer du profit. Dans ce contexte caractérisé par une « destruction créatrice », les idées nouvelles naissent et se créent en rendant obsolètes en détruisant et les solutions existantes sur le marché (Rogers, 2003 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Whyte et Sexton, 2011).

Dans ce cadre, le marché est perçu universellement comme étant l'ensemble des acheteurs et des vendeurs (Marion et Portier, 2006), qui échangent pour atteindre un équilibre entre offre et demande. L'objectif est davantage de maximiser le nombre plutôt que la qualité de ces échanges (Sheth et Uslay, 2007). En accord avec ces principes, l'Association Américaine du Marketing (1985) a défini pour la première fois le marketing sur la base du concept d'échange. En ce sens, le marketing vise à « créer des échanges qui satisfont des buts individuels et organisationnels » (Sheth et Uslay, 2007 : 302).

Dans cette perspective, la valeur est créée par la firme et le consommateur n'intervient pas. La firme, portée par son intérêt propre, cherche avant tout à bénéficier de coûts d'opportunités et à maximiser son utilité, au-delà de la réelle création de valeur (Ramirez, 1999 ; Vargo et Lusch, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Cette valeur est encastree dans la ressource opérande qu'est le bien physique vendu (Vargo et Lusch, 2004), et elle se crée au sein de la

chaîne de valeur (Ramirez, 1999). Les consommateurs n'interviennent en aucune façon dans ce processus (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Sur le marché-cible (Prahalad et Ramaswamy, 2004), les produits obtenus une fois fabriqués, et destinés uniquement à la consommation finale, sont vendus à un consommateur passif, extérieur au processus de création de valeur, qui endosse le simple rôle de destinataire ou de bénéficiaire du bien (Vargo et Lusch, 2004 ; Marion et Portier, 2006). Le consommateur réceptionne la valeur qui lui est délivrée et la détruit via la consommation (Ramirez, 1999). La consommation sous-tend dans ce contexte « l'emploi d'éléments qui sont détruits une fois utilisés » (Ramirez, 1999 : 51).

La valeur se produit donc linéairement et transitivement de manière unidirectionnelle (Normann et Ramirez, 1993). Cela s'explique par le fait que dans ce système contraignant, la firme et le consommateur entretiennent une relation gagnant perdant, caractérisée par une asymétrie d'informations en faveur de l'entreprise. Sur cette chaîne de valeur, chaque acteur occupe un rôle précis, unique et bien séparé : celui d'acheter pour le consommateur et celui de vendre pour la firme (Sheth et Uslay, 2007).

La transaction entre consommateur et firme permet de créer une valeur ajoutée unique, définie en termes d'échange. Cette valeur est mesurée de manière objective en terme monétaire (Ramirez, 1999). L'utilité et la rareté sont ce qui la conditionne. La valeur est avant tout utilitaire, parce que le produit est destiné à une utilisation bien spécifique, et est considéré comme une simple commodité, un objet utilitaire et fonctionnel (notion de « commoditisation » / « *commoditization* ») (Ramirez, 1999 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

L'importance accordée à cette notion de création de valeur a poussé l'Association Américaine du Marketing (2004) à orienter davantage le champ du marketing vers le concept de création de valeur (Sheth et Uslay, 2007). Le marketing devient « la création, la communication et la délivrance d'une valeur aux consommateurs » (AMA, 2004 ; Sheth et Uslay, 2007 ; Malhotra, Uslay et Ndubisi, 2008 : 207). Avec l'intérêt croissant du Marketing pour le développement des services, la théorie de création de valeur a été revisitée.

Ce paradigme qui représente la vision la plus traditionnelle de l'approche linéaire présentée dans le chapitre précédent, pris tel quel, mène à l'échec irréversible des innovations de services responsables, puisque d'une part il se focalise sur la transaction d'une offre et donc

sur l'entrepreneur créateur de valeur pour son propre profit, sans laisser aucune place au consommateur et à ses attentes, et d'autre part, il n'accorde aucune importance à la notion de service et encore moins à ses dimensions éthiques.

### **1.1.2. L'évolution vers la co-création de valeur avec le développement des services**

La théorie de la création de valeur a connu des évolutions au sein du paradigme des produits. Elle commence par remettre en question le rôle passif du consommateur, considéré comme un simple récepteur du produit, eu égard aux signaux émis par les organisations. Puis, elle prend conscience qu'elle n'appréhendait pas suffisamment le rôle d'agence que pouvait avoir ce consommateur dans l'innovation. Cette théorie considère alors désormais que c'est le consommateur qui crée la valeur et la firme n'a qu'un simple rôle de facilitateur de cette création de valeur. La firme délivre au consommateur des ressources (à travers les fonctions de développement, de design, de production et de livraison) sans interagir de manière directe avec lui. Celui-ci intègre ces ressources dans son processus de création de valeur, facilitant ainsi cette mécanique (Grönroos, 2011).

La valeur n'est alors plus encastrée dans les ressources. Elle émerge et n'est réellement créée que lors de l'usage, c'est-à-dire uniquement lorsque le consommateur prend la décision d'utiliser une offre qui est supposée créer de la valeur pour lui (Gummesson, 2007 ; cité par Vargo et Lusch, 2011). Nous ne parlons plus de valeur d'échange, mais de valeur d'usage ou d'utilisation (Vargo et Lusch, 2004). Les consommateurs payent pour l'usage d'une offre, au-delà de sa possession (Sheth et Uslay, 2007). La valeur d'usage conditionne la valeur d'échange. Si le consommateur ne crée pas la valeur qu'il faut pour son usage, il ne pourra pas faire profiter l'entreprise de la valeur d'échange, d'un gain financier (Grönroos, 2011).

En outre, la vision linéaire de destruction créatrice est simpliste dans la mesure où elle réduit la firme à une fonction de production et sous-estime la prise en compte des services (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Elle reconnaît peu la place des services, ces derniers se situant alors dans la commercialisation de produits physiques.

Dans les années 80, la recherche a commencé à s'intéresser de plus en plus aux services au même titre qu'aux biens physiques. C'est à ce moment qu'émerge le marketing des services.

Vargo et Lusch (2004), considérant le rôle accru des services, remettent en cause la vision traditionnelle du marketing. Ils mettent en exergue l'existence de ce qu'ils qualifient de logique dominante des services, logique qui se veut être plus éthique et sociétale, et moins orientée vers le profit, en substitution au paradigme des produits. Cette logique a donné naissance à un nouveau paradigme, celui des services. Ces bouleversements ne se situent pas dans l'arrivée inattendue du service, qui a toujours existé, mais dans l'importance qu'on lui accorde et la manière de l'appréhender.

Le modèle économique à trois secteurs n'est désormais plus valable. En effet, étant donné que les biens et les services sont complémentaires, la distinction entre secteur primaire, secteur secondaire et secteur tertiaire (et donc entre biens et services) n'a plus lieu d'être. Nous ne parlons plus de biens ou de services, mais plutôt d'offres, pour faire référence au lien qui existe entre les actions des fournisseurs et celles des consommateurs, et à l'idée que ces produits et services sont ancrés, enracinés, dans l'activité. La séparation entre biens et services tout comme celle entre le tangible et l'intangible n'a plus lieu d'être. Certaines ressources tangibles vont être perçues comme étant intangibles par les uns, tangibles par les autres (Grönroos, 2011). D'ailleurs, de nos jours, nous ne pouvons pratiquement plus dire si l'offre qui nous est proposée est un produit ou un service. Celle-ci est quasi systématiquement une combinaison complexe de produits et de services (Normann et Ramirez, 1993). Dans ce contexte, la concurrence ne se situe plus au niveau des firmes, elle a lieu entre les offres (Normann et Ramirez, 1993). On ne fait plus concurrence « avec » des services mais plutôt « à travers » des services (Vargo et Lusch, 2008).

### **1.1.3. Le paradigme des services**

Le paradigme des services repose sur l'idée que la richesse d'une société s'obtient par l'échange de prestations de services pour apporter une solution servituelle. Une innovation de service est « une nouvelle activité de service qui fournit des bénéfices additionnels aux consommateurs à travers un nouveau concept de service, de nouveaux systèmes de livraison, ou de nouvelles technologies » (Jallat, 1993, 1994 ; Bourgois et Jallat, 1994 ; Liao et Cheng, 2013 : 468). L'accent est désormais mis sur l'existence de personnes qui échangent ces services. Cet échange est rendu possible grâce à des consommateurs qui possèdent des

ressources opérantes intangibles, à savoir des connaissances, des expertises et des compétences (Vargo et Lusch, 2004, 2008). Les ressources opérantes sont des ressources actives, qui produisent des effets, qui agissent. Ces ressources englobent plus que les simples compétences et connaissances, elles peuvent être humaines (compétences), relationnelles (relations avec différentes parties prenantes), informationnelles, organisationnelles (culture d'entreprise) voire même physiques (Hunt, 2004). Les compétences, les relations et l'information constituent les ressources opérantes les plus valorisées (Normann et Ramirez, 1993 ; Vargo et Lusch, 2004, 2008). Ces ressources font du consommateur un spécialiste dans un domaine précis. Le service implique une division du travail qui amène à une spécialisation. La spécialisation conduit à créer de la valeur (Normann, 2001). Ces ressources opérantes n'ont pas toutes une valeur caractérisée en termes de prix. Leur valeur est représentée par leur capacité à proposer des offres perçues comme ayant une valeur supérieure (Hunt, 2004).

Ces ressources opérantes s'encastrent dans les biens physiques. Dans ce contexte, les biens physiques deviennent des outils dans la chaîne d'approvisionnement du service (Lusch, Vargo et Tanniru, 2010), des activités intégrées dans le service (Normann et Ramirez, 1993). Ils sont utilisés dans le processus de création de valeur (Vargo et Lusch, 2008). Les biens ne possèdent aucune valeur dans l'absolu, c'est leur rôle de transmetteur de service aux usagers qui leur confère une valeur (Grönroos, 2011). Les consommateurs achètent un bien physique aujourd'hui non pas pour ses seuls attributs basiques tangibles, mais parce qu'il permet également de rendre des services, à savoir vivre des expériences (Prahalad et Ramaswamy, 2000), acquérir des connaissances et satisfaire des besoins d'un niveau plus important (d'accomplissement, de réalisation, etc.). Les biens incarnent de manière physique la ou les compétences que représentent les services. Nous parlons alors de connaissance encastrée (Vargo et Lusch, 2004), encapsulée (Normann et Ramirez, 1993). Par exemple, le volant d'une voiture diminue le besoin d'avoir de la force physique (Vargo et Lusch, 2004).

Dans ce paradigme des services, le profit d'une entreprise réside dans la satisfaction du consommateur et non plus dans la seule vente d'un produit (Vargo et Lusch, 2004). Ce qui compte désormais, c'est de répondre avant tout aux attentes d'un consommateur roi. Cela implique l'émergence d'une interaction entre consommateur et entreprise dans la création et

l'«échange d'«offres. La définition même du service implique la participation du client à la production de celui-ci. Dans ce contexte, l'«innovation de service est tirée par le marché.

Certains auteurs reconnaissent l'«existence d'un vrai paradigme, mais pour eux, celui-ci ne se substitue pas nécessairement au paradigme des produits. Day (2004) explique que les deux paradigmes sont complémentaires et co-existent dans la majorité des marchés. Par exemple, le consommateur peut décider délibérément d'évoluer dans une relation fermée en résistant au partage interactif de ses connaissances pour maintenir son pouvoir de négociation. Les entreprises peuvent également résister à faire participer le consommateur dans leurs activités parce que cela les constraint à devoir traiter avec d'autres types de ressources que celles qu'«elles ont l'«habitude d'utiliser (Day, 2004).

Avec l'«arrivée du paradigme des services, la probabilité d'échec des innovations s'est certes atténuée, puisque ce courant tend à accorder davantage d'importance d'une part au rôle actif du consommateur en tant que ressource dans ce processus, et d'autre part aux innovations de services responsables. Toutefois, ce paradigme défend l'idée que les firmes et les consommateurs interagissent seulement de manière indirecte, portant à croire que le consommateur ne se trouve toujours pas au centre du processus d'innovation. L'absence d'interactions directes entre firme et consommateurs et entre consommateur et innovation peut par conséquent accentuer le risque de favoriser la construction échouée de l'«innovation de service responsable. Intéressons-nous à présent à cette relation client-entreprise concernant la co-création de valeur.

## **1.2. La dyade « client-entreprise » dans la co-création de l'innovation**

Dans l'approche classique de la diffusion de l'innovation, la vision rigide et réductrice du marché ne permettait pas de prendre en considération la complexité du processus d'innovation. La difficulté résidait dans la méconnaissance des attentes du marché envers le nouveau service. On ignorait la manière dont les consommateurs allaient réagir, puisque la demande n'émanait pas tellement du marché. Ce modèle ignore la possibilité d'existence de besoins clairement exprimés par un consommateur capable de soumettre de nouvelles idées (Le Loarne et Blanco, 2009). L'importance du marketing était alors sous-estimée, au détriment du processus de lancement des innovations, ce qui desservait ces solutions

nouvelles (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). L'ensemble des bouleversements qui ont permis le passage d'un paradigme des produits à un paradigme des services, mettent l'accent sur les failles du modèle de la R&D, désormais perçu comme étant un modèle contraignant, pas assez flexible et ne sachant pas gérer l'imprévu, ce qui empêche de se saisir d'opportunités intéressantes. L'idée de la concurrence pure et parfaite n'a plus lieu d'être parce que les consommateurs sont désormais capables de produire et d'échanger des connaissances et des savoirs (nous parlons d'économie de la connaissance, Awa et Eze, 2010) et non pas uniquement des produits et des services (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006).

Les évolutions économiques et sociétales des années 1960-1980 caractérisées par la mondialisation et l'ouverture des marchés, le développement d'une société de consommation, l'accroissement des préoccupations environnementales, le rôle du consommateur acteur (qui sait, qui est informé) et la multiplicité des canaux de distribution font exploser la concurrence et l'émergence d'une diversité des solutions offertes sur le marché (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Le développement progressif des TIC a permis de se rendre compte de l'importance de s'adapter aux besoins d'un consommateur capable d'apprendre à partir des stimuli auxquels il est exposé (Le Loarne et Blanco, 2009).

### **1.2.1. Le marché, un monde d'interactions**

La préoccupation envers le consommateur fait prendre conscience que la réalité sociale dans laquelle nous vivons est faite avant tout d'interactions. Une approche interactionniste de la diffusion de l'innovation vient combler les lacunes du modèle traditionnel à partir des années 80 en expliquant que l'innovation doit être à la fois tirée par la technologie et par le marché (les idées sont inspirées des tendances du marché), via des allers-retours entre les deux (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Le Loarne et Blanco, 2009).

La prise en compte du rôle actif du consommateur se retrouve dans la stratégie d'orientation marché développée par de nombreuses entreprises. L'orientation marché consiste à centrer sa stratégie sur les consommateurs pour mieux comprendre leurs attentes (ex : études de marché) et sur les concurrents pour contrecarrer leurs actions (Narver et Slater, 1990 ; Hunt et Morgan, 1995 ; Ingenbleek, Frambach et Verhallen, 2010). Elle peut impacter positivement la performance d'une innovation et donc ses chances de succès (Ingenbleek,

Frambach et Verhallen, 2010), en créant une valeur consommateur supérieure (ratio entre qualité perçue et prix perçu). En effet, comme le marché émerge de la consommation, les consommateurs expriment moins de résistance vis-à-vis des innovations. Ils développent les marchés existants et/ou construisent un nouveau marché en harmonie avec le marché existant (Martin et Schouten, 2013).

L'approche interactionniste porte un intérêt d'une part aux interactions entre les acteurs eux-mêmes (les entreprises et les consommateurs en tant qu'acteurs collectifs), et d'autre part aux actions et interactions mutuelles et réciproques entre les acteurs et l'objet (l'innovation et ses dispositifs), qui permettent de construire un marché conduit par la consommation (Rocher, 2007 ; Boubaker et Saïd, 2011 ; Martin et Schouten, 2013). Les individus reçoivent des signaux du marché et les évaluent dans une logique interactive avec l'entreprise. Ils projettent leur identité sur ces objets (notion d'interactionnisme symbolique). Dans ce contexte, une innovation de service, lorsqu'elle est présentée aux individus, peut être appropriée telle qu'elle est, ou au contraire être transformée selon des usages différents de ceux prévus (Rocher, 2007). L'intérêt est désormais porté à la valeur que les individus accordent aux choses.

L'approche interactionniste, en accordant davantage de place au marché et à la prise en compte des besoins du consommateur, considère désormais que l'innovation ne se diffuse pas linéairement, mais qu'elle est le fruit d'une co-construction dyadique entre l'entreprise et les consommateurs via leurs interactions directes (Ramirez, 1999 ; Grönroos, 2011 ; Kozinets, 1999 ; Chesbrough, 2008 ; Awa et Eze, 2010), et c'est cette co-construction dyadique qui favorise le succès des innovations de services en général et des innovations de services responsables en particulier. Dans ce qui suit, nous commençons par décrire le consommateur d'aujourd'hui pour mieux comprendre par la suite son rôle de co-créateur de l'innovation avec la firme.

### **1.2.2. Le rôle accru du client dans le développement des innovations**

Nous entendons de plus en plus parler de « prosommateur, protagoniste, post-consommateur, consomm'acteur » pour qualifier le consommateur d'aujourd'hui (Awa et Eze, 2010 ; Cova, Dalli et Zwick, 2011). Etant désormais capable et libre d'exprimer tout seul des besoins

évolutifs et ses expériences, il devient plus responsable (Awa et Eze, 2010). Grâce à sa capacité à acquérir des connaissances et à bénéficier de compétences, le consommateur est devenu plus informé et davantage connecté. Cela l'a rendu d'autant plus méfiant envers les offres proposées. Grâce à un consommateur de plus en plus participatif, les entreprises prennent conscience du caractère dynamique des marchés (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Le consommateur n'est plus une simple ressource opérante (une cible), mais devient une ressource opérante (un coproducteur) (Vargo et Lusch, 2004). Il devient une source de connaissance que la firme doit apprendre à exploiter sans la desservir, et savoir mettre à jour quotidiennement. La compétence que représente ce consommateur dépend de son niveau de connaissances et de sa capacité d'apprentissage. Nous le voyons par exemple chez Microsoft qui n'a pas hésité à faire partager ses idées aux consommateurs lors du développement d'une version bêta de Microsoft Windows 2000 (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Cependant, envisager le consommateur comme étant une source de compétence cooptée (Prahalad et Ramaswamy, 2000) n'est pas toujours chose facile. Le consommateur, devenu un créateur actif, se transforme en un être multidimensionnel complexe et changeant qui exprime des besoins évolutifs en permanence, pouvant être sources de contradictions et d'incohérences (Kozinets, 1999, 2002). Cela rend d'autant plus difficile la tâche de l'entreprise de lui proposer une offre qui le satisfasse. Pour pallier ces difficultés, les firmes doivent s'engager sur la durée dans un « dialogue actif, explicite et continu » avec le consommateur qui initie lui-même ce dialogue, « gérer la diversité de ces consommateurs, co-créer des expériences personnalisées avec eux et de mobiliser les communautés de consommateurs » (Prahalad et Ramaswamy, 2000 : 81 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Désormais, le consommateur ne se contente plus d'acheter une solution nouvelle. À travers un acte d'achat, le consommateur utilise l'offre comme un artefact autour duquel il vit une expérience. Il juge l'offre non seulement sur la base de ses attributs fonctionnels mais aussi de l'expérience qu'elle permet de vivre. D'ailleurs, certains auteurs mettent particulièrement l'accent sur la consommation expérimentuelle, hédonique, car l'expérience est le seul élément qui apporte une valeur perçue par le consommateur (Barabel, Mayol et Meier, 2010). Cette expérience doit être personnalisée, c'est-à-dire que le consommateur aura choisie lui-même, et non customisée, préfabriquée par l'entreprise. Par exemple, un fleuriste en ligne qui va contraindre un consommateur à sélectionner ce qu'il désire en fonction d'un choix de services

renvoie à une expérience personnalisée. Si ce même fleuriste laisse le consommateur choisir librement la quantité des fleurs, leur disposition, etc., il lui fera vivre une expérience personnalisée (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Grâce à la possibilité de personnalisation des offres, le consommateur, mobilisé et impliqué, se sert du contenu de ses expériences pour co-créer de la valeur (Normann et Ramirez, 1993 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2004). Dans une relation de proximité partenariale (Prahalad, 2004 ; Sheth et Uslay, 2007 ; Maklan, Knox et Ryals, 2008), à travers un apport conjoint et interactif de deux expertises, l'expertise scientifique d'un prestataire et l'expertise expérimentale d'un consommateur, une solution dont la valeur est supérieure est offerte, car basée sur une réciprocité des gains (Gummesson, 2004 ; Prahalad, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; White et Ponder, 2008). L'interaction avec les consommateurs permet de favoriser l'apprentissage du marché à travers la capitalisation sur ces deux types de connaissances (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006), ce qui favorise le succès des innovations. Le jeu virtuel interactif « Second Life » créé par la marque Philip Rosedale en est un exemple (Awa et Eze, 2010). À travers la co-création de la valeur, le consommateur est satisfait à deux niveaux : sa satisfaction provient non seulement des attributs fonctionnels de l'offre mais également de l'expérience de co-création à laquelle il a participé (Palka, Poussotchi et Wiedemann, 2009). Libérée de ses contraintes, la valeur est désormais synchrone et contingente puisqu'elle est déterminée en situation réelle de manière interactive (Ramirez, 1999). Grâce à ces stratégies basées sur « l'intégration de la voix du marché avec la voix de l'entreprise » (Barabba, 1995), ou encore sur la « centricité équilibrée (« *balanced centrality* ») (Gummesson, 2002), le consommateur sent qu'on l'écoute, que sa voix est prise en compte. Cela l'incite d'autant plus à considérer le marché comme étant un lieu qui permet de coproduire des offres personnalisées (cités par Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2004).

Avec ce consommateur acteur, le pouvoir entre le haut et le bas de la pyramide organisationnelle s'est rééquilibré ce qui a favorisé l'émergence d'organisations plus décentralisées, évolutives et adaptatives (Vargo et Lusch, 2004). Cette flexibilité est désormais propice à la mise en place d'une communication interactive et multidirectionnelle, facilitant l'échange symétrique et transparent de l'information, devenue plus facile d'accès (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2004 ; Sheth et Uslay, 2007). Amazon a réussi à

déployer avec succès cette stratégie basée sur la communication interactive. La firme développe un catalogue de vente dont les recommandations sont basées sur les achats précédents des consommateurs et sur les achats similaires d'autres consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Les consommateurs sont désormais des fabricants de produits et de services (Von Hippel, 1986). Ils sont des employés partiels qualifiés et compétents (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Cova et Dalli et Zwick, 2011). Le nouveau consommateur d'aujourd'hui défie ainsi le pouvoir organisationnel, et les frontières définies. De par son rôle étendu et participatif, il permet aujourd'hui à la fonction marketing de perdurer même après l'utilisation d'une offre (Vargo et Lusch, 2004).

En outre, l'attribution du statut de co-créateur à la fois à l'organisation et à ses clients brouille les rôles que la firme et le consommateur occupent. Les différents rôles endossés par la firme et par le consommateur sont désormais redéfinis et reconfigurés et peuvent s'entremêler (Gummesson, 2004 ; Marion et Portier, 2006 ; Sheth et Uslay, 2007 ; Michel, Gallan et Brown, 2007 ; Malhotra, Uslay et Ndubisi, 2008 ; Marandi, Little et Hughes, 2010). Cela amène à la création de multiples valeurs (Ramirez, 1999 ; Sheth et Uslay, 2007 ; Maklan, Knox et Ryals, 2008). Il n'y a alors plus de séparation entre marché et processus de création de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). C'est à travers toutes les phases de génération de l'offre, de son développement par l'entreprise jusqu'à son utilisation par le consommateur que se crée la valeur (Grönroos, 2011). Cela implique la coproduction, la co-fixation des prix, la co-distribution, la co-promotion (bouche à oreille), la co-vente (self-service) (Sheth et Uslay, 2007), ce qui aboutit à une innovation dont les chances de succès sont maximisées (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Malhotra, Uslay et Ndubisi, 2008).

Dans ce cadre, Von Hippel (1986) s'intéresse au rôle particulier de certains consommateurs, appelés des lead users, dans la co-innovation et la co-création de la valeur. Il explique que l'innovation n'est pas forcément l'œuvre d'un entrepreneur, du service R&D de l'entreprise. Celle-ci peut provenir du marché : l'observation d'une demande insatisfaite envers les services existants donne au consommateur l'idée de développer une solution nouvelle. Dans cette vision « *market pull* », (Xuereb, 1993 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Le Loarne et Blanco, 2009), les innovations sont pensées par ces consommateurs précoce (Von Hippel, 1986).

Un lead user exprime plus tôt que les autres un besoin. Cela le pousse à identifier les tendances, penser une idée nouvelle dans le but d'inventer une solution prometteuse pour satisfaire ce besoin pour lequel il attend un bénéfice élevé (Von Hippel, 1986 ; Rogers, 2003 ; Le Loarne et Blanco, 2009). Ce co-innovateur présente des compétences complémentaires à celle de l'équipe organisationnelle. En faisant partie des innovateurs dans la classification des catégories d'adopteurs développée par Rogers (2003), les lead users jouent un rôle essentiel particulièrement dans les premières phases du processus d'innovation (Füller *et al.*, 2010 ; Béji-Bécheur et Golley, 2007).

De nombreuses entreprises font de plus en plus appel à ce profil lorsqu'elles souhaitent s'introduire sur le marché avec une nouvelle idée, d'autant plus que le lead user aime communiquer son invention aux autres et interagir avec eux pour le conforter dans son choix ou l'aider à améliorer la solution qu'il a proposée (Von Hippel, 1986 ; Béji-Bécheur et Golley, 2007 ; Le Loarne et Blanco, 2009). Faire appel aux lead users, meilleurs représentants de la voix des consommateurs, est un moyen pour la firme de réduire les risques de faire face à une opinion minoritaire influente et d'éviter les échecs de lancement des innovations dans un environnement fortement concurrentiel (Von Hippel, 1986 ; Chesbrough, 2003 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010). Cette source d'avantage concurrentiel que représente le lead user pour l'entreprise est particulièrement attractive pour les innovations évolutives et radicales, tels que les produits à forte composante technologique (Béji-Bécheur et Golley, 2007 ; Cho, Hwang et Lee, 2012). L'innovation est désormais envisagée comme étant un système décentralisé (Rogers, 2003).

Pourtant, malgré tout l'aspect positif associé à la prise en compte du consommateur lors du lancement d'une nouvelle offre, faire participer le consommateur à la co-création de l'innovation (et donc de la valeur) n'est pas toujours assimilé à une expérience positive, autant pour la firme que pour le consommateur. C'est ce que nous nous proposons de voir dans ce qui suit.

### **1.2.3. Les limites de la co-création de valeur**

Certains auteurs contestent les bénéfices inhérents à faire participer le consommateur à la co-création de l'innovation. La co-création n'est pas toujours favorable à la firme. Prendre en

compte l'avis du client lors du processus de développement d'une nouvelle offre peut freiner l'innovation, lorsqu'elle est radicale ou discontinue, parce que le consommateur est évolutif dans ses attentes.

De plus, ce consommateur « trop informé » représente un concurrent potentiel pour la firme. Cela s'explique par le pouvoir qu'il a acquis à s'auto-servir et par sa capacité à récupérer la valeur co-créeé de manière dyadique, en l'extrayant et en la consommant (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Marion et Portier, 2006). Ce consommateur se sert de ses connaissances pour négocier les conditions que lui propose une firme à travers son offre. Les firmes doivent donc être à la fois dans une logique compétitive et collaborative avec le consommateur. Elles doivent s'adapter en se montrant plus flexibles, et en se préparant au changement. La transformation par l'organisation de ses structures est une condition nécessaire pour garantir le succès de l'innovation collaborative (Sawhney, Verona et Prandelli, 2005).

Par ailleurs, la théorie de la co-création de la valeur telle qu'elle a été élaborée par Prahalad et Ramaswamy, en modifiant les règles de jeu du marché, a essuyé un certain nombre de critiques (Arvidsson, 2005, 2006). Ces critiques se fondent sur l'idée que la co-création de l'innovation est une stratégie qui ne serait pas éthique parce que les consommateurs seraient exploités, leur participation à la valeur additionnelle n'étant pas récompensée à la mesure de leur travail. Or ces critiques sont débattues par d'autres chercheurs, qui réfutent cette idée en expliquant que le pouvoir est désormais équitablement distribué entre la firme et le consommateur, qui tire un bénéfice de sa collaboration (Cova, Dalli et Zwick, 2011). Etant donné que nous nous intéressons à la construction à la fois individuelle et par un collectif d'acteurs des innovations de services, nous considérons que la participation du consommateur est essentielle à prendre en compte dans ce contexte.

L'importance de plus en plus forte accordée aujourd'hui à la co-création de la valeur amène à une vision paradoxale : nous avons à faire à un consommateur qui est exposé à une multitude de produits et de services, et pourtant, il demeure insatisfait ; en même temps, les firmes continuent à investir dans une multitude de produits et services, mais elles arrivent de moins en moins à les différencier (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Cela implique que la formation d'une valeur interactive n'est pas toujours connotée de manière positive et vécue comme une expérience favorable (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Dans cette perspective, Echeverri et Skalén (2011) soutiennent que la formation d'une valeur interactive ne résulte pas uniquement de la co-création de la valeur entre la firme et le consommateur au travers de leurs interactions mais également de sa co-destruction. La preuve en est, la consommation signifie en même temps la création de la valeur et « l'emploi d'éléments qui sont détruits une fois utilisés » (Ramirez, 1999 : 51). Consommer veut dire « épuiser ou gaspiller ». Consommer signifie également « compléter ou parfaire » (Normann, 2001). Cependant, bien que les deux significations soient paradoxales, elles sont perçues comme étant complémentaires (Ramirez, 1999). Dans cette perspective, les ressources opérantes, lorsqu'elles sont utilisées de façon efficiente et congruente, renforcent les interactions positives et permettent de co-créer de la valeur. Des interactions conflictuelles soutiennent sa co-destruction (Ramirez, 1999). Les notions de co-création et de co-destruction de la valeur sont donc bien interliées dans la vision moderne (Echeverri et Skalén, 2011), idée qui permet de revisiter de manière évolutive le concept de « destruction créatrice ».

### **1.3. La co-création de l'innovation responsable selon l'approche dyadique**

#### **1.3.1. La remise en cause de la vision processuelle de l'innovation**

Si l'on applique cette vision interactionniste fondée sur la théorie de la co-création dyadique de la valeur aux processus d'adoption et de diffusion des innovations de services responsables, nous comprenons que l'ordre temporel de ce processus n'est pas toujours respecté. Les consommateurs prennent leur décision d'adoption ou de rejet selon un processus qui n'est pas forcément linéaire.

De façon analogue, certaines étapes du processus de diffusion de l'innovation peuvent se produire avant d'autres, d'autres n'ont pas forcément lieu. Par exemple, dans la phase de test, et particulièrement dans l'univers informatique, il est fréquent que l'on soumette une version non aboutie de la solution pour avoir les retours des usagers potentiels et améliorer l'innovation en conséquence (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). En accordant davantage de poids aux expérimentations, les entreprises cherchent, à travers l'observation du comportement des usagers, à produire de nouvelles connaissances importées et à améliorer l'innovation en favorisant sa co-construction par l'offre et la demande (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Dans cette vision, le rôle du marketing est certes facilité dans la mesure où

l'on sait à l'avance que le nouveau service répond aux attentes du marché. Cependant, on aboutit rarement à des innovations révolutionnaires, et la difficulté réside dans la nécessité d'avoir la certitude que le besoin identifié correspond clairement à une évolution du marché et non à la demande de quelques clients (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005).

### 1.3.2. Les coûts associés à une expérience négative de co-construction de l'innovation

Comme nous l'avons expliqué, l'expérience de co-innovation peut s'avérer positive ou négative pour le consommateur. Cette deuxième alternative implique des coûts perçus pour les innovations de service technologiques qui sont de différentes natures. Certains sont génériques, d'autres spécifiques aux innovations responsables (ex : les coûts éthiques). Par ailleurs, certains sont particulièrement ressentis par les consommateurs, du fait du caractère responsable de l'innovation. Ces coûts perçus (Leković, 2013 ; Mencarelli et Rivière, 2014) sont récapitulés dans le tableau suivant<sup>19</sup> :

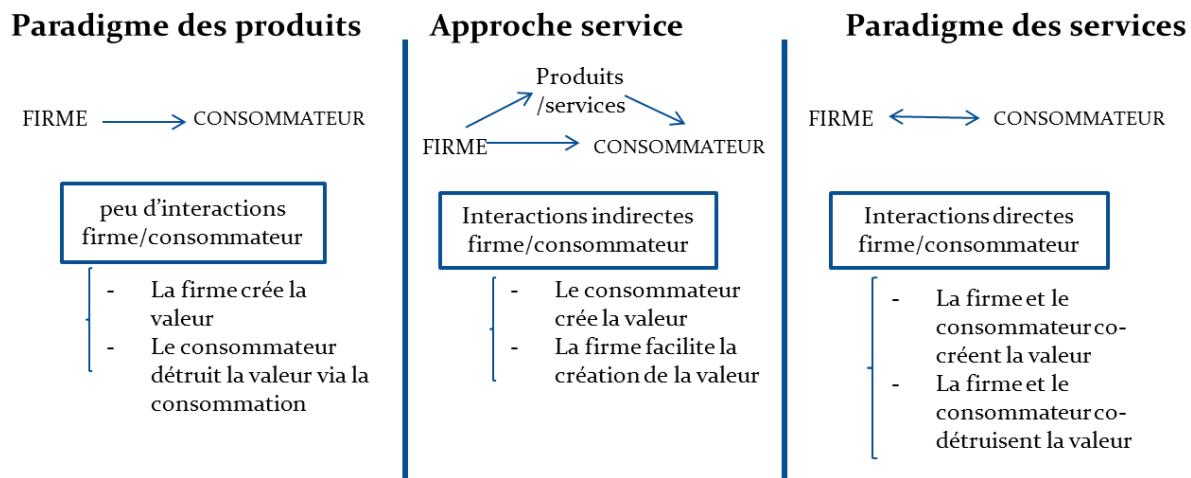
*Tableau n°4 : Les coûts perçus associés à l'expérience de co-innovation*

Coûts perçus	Définition
Les coûts monétaires	Absence d'avantages prix en contre-partie de l'effort de participation du client à la création de l'offre de service
Le coût fonctionnel	Absence de praticité liée à l'insuffisance d'interactions avec l'humain
Le risque perçu	Ce risque, fonctionnel ou d'erreur, lié à la technologie et à l'absence d'un conseiller, peut entraîner un sentiment de perte de contrôle et d'anxiété
Le coût psychologique	Complexité perçue de la technologie, effort cognitif à mobiliser pour comprendre le fonctionnement de la technologie
Le coût temporel	Caractère chronophage de la co-création du service via l'usage de technologies
Le coût relationnel	Ce coût concerne l'absence d'interactions avec l'humain. Il fait référence à l'absence de sociabilité. La sociabilité concerne la manière dont les relations humaines sont soutenues par la technologie, la façon dont les membres d'un groupe interagissent via le support de soutien technologique (Preece, 2001)
Le coût informationnel	Absence de possibilité de poser des questions et de récolter des informations, parce que nous sommes face à une machine
Les coûts éthiques	Coûts liés à la perception que les technologies alimentent les destructions d'emplois
Le coût d'équité	Gains non équitables entre l'entreprise et le client dans cette expérience de co-création

<sup>19</sup> Tableau réalisé à partir d'une synthèse des travaux cités précédemment.

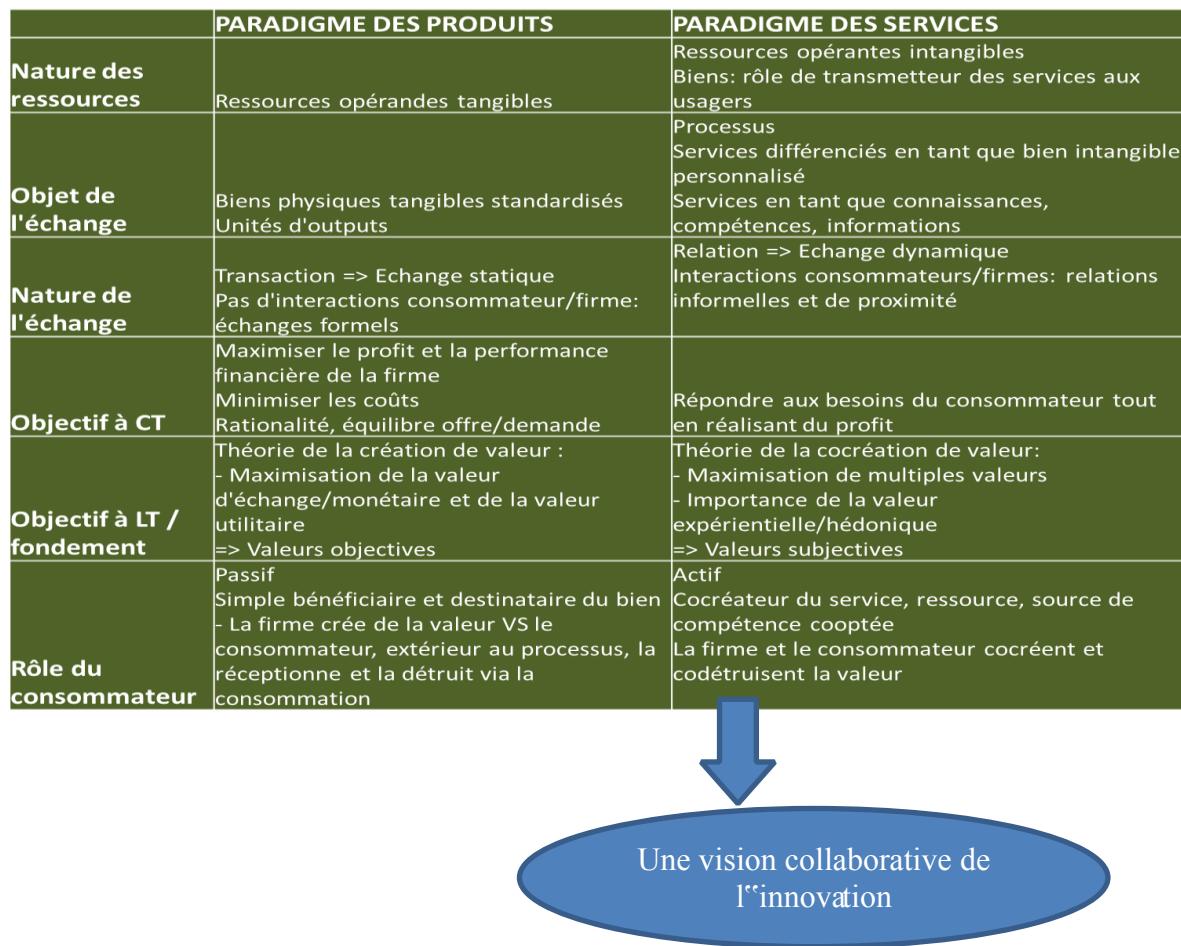
Le schéma ci-dessous retrace l'«évolution historique de la notion de création de valeur. Nous retiendrons pour la suite la dernière partie du schéma. Cette vision, la plus complète, est celle qui renvoie le mieux à la théorie de la co-création de la valeur associée au paradigme des services, qui, combinés, représentent le contexte qui nous servira à mieux comprendre l'«importance de l'interaction collective dans la construction des marchés.

*Schéma n°5 : De la création à la co-création interactive de la valeur*



Le tableau ci-dessous récapitule sur la base d'une synthèse des travaux associés, les fondements du paradigme des produits en comparaison aux préceptes de la logique dominante des services.

Tableau n°5 : Une vision interactionniste - Paradigme des produits VS paradigme des services



Dans l'approche dyadique, mettre le consommateur sur le même pied d'égalité avec l'entreprise permet de remettre en cause la vision processuelle de l'innovation et de renforcer l'intérêt porté envers les interactions directes entre firme et consommateurs, ce qui favorise le succès des innovations de services. Cette orientation s'est manifestée notamment par la place de plus en plus centrale accordée au rôle actif du consommateur dans le processus d'innovation (figure du lead user). Toutefois, l'approche dyadique considère que la firme interagit avec un seul type de profil, à savoir le consommateur, sans tenir compte des autres acteurs impactés de près ou de loin par la solution nouvelle. Cette dépendance de la firme envers ses consommateurs est d'autant plus forte que ces derniers sont complexes, changeants, exigeants, et représentent à la fois des partenaires et des concurrents. En omettant le rôle que peuvent jouer les autres acteurs concernés par la solution nouvelle, la dépendance interactive

de la firme à ses consommateurs ne fait qu'accentuer le risque d'échec des innovations de services, qu'elles soient génériques ou à caractère éthique. Par ailleurs, en se focalisant sur un seul acteur, à savoir le consommateur, la firme amplifie le risque de faire sentir son client exploité, le poussant à remettre en cause les dimensions éthiques de l'innovation de service, à résister à la solution nouvelle et entraînant l'échec de cette dernière.

### **1.3.3. La remise en cause du paradigme traditionnel des services et son élargissement au réseau**

Le paradigme des services, tel qu'il a été originellement proposé par Vargo et Lusch (2004), a été sujet à de nombreuses critiques. Achrol et Kotler (2006), Grönroos (2006) et Gummesson (2006) critiquent Vargo et Lusch (2004) dont le paradigme des services ne prend pas en compte la notion de réseau. Selon eux, les organisations opèrent désormais dans une logique de réseau. La logique dominante des services, couplée avec la théorie de la co-création de la valeur, englobe aujourd'hui une vision plus étendue, la vision réticulaire, qui vient étendre la vision interactionniste. Pour cette raison, dans l'ensemble de ce que nous venons d'exposer, nous retiendrons les préceptes de la co-création de la valeur et de la logique des services, qui représentent le contexte qui permet de faciliter la compréhension de la construction réussie des innovations. Toutefois, dans ce qui suit, nous élargissons dans nos propos la nécessité de considérer d'une part les interactions entre les communautés d'acteurs et d'autre part les interactions entre les réseaux d'acteurs concernés par l'innovation (plutôt qu'entre entreprise et consommateur) pour avoir une compréhension plus approfondie de la construction réussie des innovations.

Cet élargissement du paradigme des services au réseau, renforcé par le modèle interactionnel IMP utilisé initialement en marketing industriel, fait écho aux travaux en sociologie de l'innovation qui prennent en compte le réseau depuis les années 80. S'est alors développée toute une littérature en sociologie et en marketing sur le rôle des réseaux dans le processus d'innovation (modèles de l'intéressement et tourbillonnaire, ANT) ainsi que sur le rôle des pratiques comme fondement du développement d'interactions intervenant dans la construction des marchés (sociologie des marchés). Le rôle du réseau est important à considérer car le marché ne se limite pas à l'individu, il est également un ensemble d'acteurs collectifs. Nous

ne regardons pas suffisamment le rôle du réseau dans la construction du marché. Cette lacune est justement palliée par les travaux en sociologie et en marketing de l'innovation.

L'approche interactionniste de l'adoption et de la diffusion de l'innovation qui considère que l'innovation se co-construit en dyade, a été remise en question, du fait qu'elle ignore les autres parties prenantes potentielles avec lesquelles l'entreprise est en contact. Cette critique a amené à la prise de considération des notions de communautés et de réseaux. L'approche interactionniste est alors remplacée par deux modèles qui s'intéressent aux processus innovationnels à deux niveaux différents d'observation du marché : un modèle qui étudie l'innovation à une échelle d'observation micro-sociale selon une approche communautaire et un modèle qui analyse l'innovation à une échelle d'observation méso-sociale selon une approche réticulaire. L'innovation se situe désormais dans des communautés et des réseaux de valeur. La valeur se crée au sein des communautés et en réseau. Nous nous baserons dans ce qui suit sur ces deux approches comme angles de compréhension de la construction des innovations sur les marchés en émergence. La construction réussie des marchés s'explique alors par les différentes interactions sociales qui prennent place entre acteurs collectifs. Cette approche est particulièrement pertinente dans le cadre des innovations de services responsables car elles revêtent une dimension sociale.

Avant d'aborder l'importance de la dimension réticulaire dans le processus d'innovation, nous nous focaliserons ci-dessous sur le rôle des communautés dans la construction des marchés. Notre intérêt, étant porté sur les innovations de service responsables basées sur des extensions technologiques en ligne, nous restreignons notre champ d'étude aux communautés virtuelles d'innovation.

## **2. LA CO-CONSTRUCTION DE L'INNOVATION SELON L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE**

La révolution numérique a favorisé l'émergence d'innovations virtuelles, telles que les blogs, les forums, les wikis, les communautés virtuelles et les réseaux sociaux, utilisés désormais comme vecteurs de flux informationnels (Casaló, Flavián et Guinalíu, 2007 ; Lusch, Vargo et

Tanniru, 2010 ; Katona, Zubcsek et Sarvary, 201 ; Manara et Roquilly, 2011 ; Leerapong et Mardjo, 2013).

Avec l'explosion des TIC, les communautés virtuelles jouent un rôle essentiel dans le développement des marchés. Avant ce phénomène, nous nous intéressions moins à cette dimension, celle du rôle exercé par les collectifs d'acteurs de manière générale. Les communautés en ligne sont désormais l'espace privilégié pour co-créer l'innovation et construire des relations co-créatrices de valeur (Rheingold, 1993 ; Marandi, Little et Hughes, 2010). De plus en plus d'entreprises choisissent de s'immerger dans les communautés de consommation pour profiter de ce capital humain qu'est la compétence des acteurs concernés par l'innovation (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Dans ce qui suit, nous tenterons d'expliquer le fonctionnement de ces communautés et la manière dont se construisent les relations en leur sein. La gestion des relations sociales apparaît en effet plus importante que le management de l'infrastructure technique pour assurer le développement des communautés (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007).

## **2.1. Les communautés virtuelles, l'espace privilégié pour renforcer la socialisation autour de la co-construction de l'innovation**

De manière générale, une communauté aujourd'hui ne se définit plus par ses liens géographiques grâce aux TIC, mais par ses liens émotionnels et un engagement envers une activité de consommation, une marque, un produit (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).

Au sein des communautés virtuelles, les individus sont influencés, et eux-mêmes influencent leurs groupes sociaux et leurs réseaux de relations. L'influence exercée par la communauté virtuelle sur ses membres renvoie à la pression à la conformité (Stevens, 2008). Cette influence se traduit par le développement d'un sentiment d'appartenance communautaire dénommée « sentiment spécial » ou encore « conscience de genre » (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Kim *et al.*, 2008). Les chercheurs le définissent comme étant le « sentiment qui lie chaque individu aux autres membres de la communauté et à la communauté elle-même » (Casalo, Flavian et Guinaliu, 2007 : 4). Ce dernier se manifeste par une identité collective, un système de valeurs communes (Alavi, Ahuja et Medury, 2011). L'identification d'un membre à sa

communauté est conditionnée par deux éléments reliés : le rapport que cet individu entretient avec l'activité de la communauté, et l'intensité du lien social qui l'unit aux autres participants de la communauté (Kozinets, 1999 ; Kozinets *et al.*, 2010). Pour s'identifier à un groupe composé de personnes culturellement différentes et garantir le sentiment d'appartenance communautaire des usagers, il est important d'avoir une culture réunificatrice (Gil-Or, 2010). Concernant les innovations qui font appel à des communautés en ligne, les individus peuvent développer une identité sociale virtuelle qui ne correspond pas nécessairement à leur identité réelle. Leur identité virtuelle peut être une amélioration de cette dernière si celle-ci ne leur convient pas (El Kamel et Rigaux-Bricmont, 2011).

En outre, les personnes éprouvent d'autant plus fortement cette sensation de vouloir appartenir à une même entité que les intérêts individuels convergent vers les intérêts collectifs. Celle-ci est renforcée par la présence sociale perçue par les membres de la communauté. Une source est dite présente socialement si les membres de la communauté sont capables de l'identifier de manière claire, non équivoque et non ambiguë. La perception d'une présence sociale renforce la proximité psychologique à cette source, et par extension l'identification au groupe (Ardelet et Brial, 2011).

Par ailleurs, la « conscience de genre » conduit à faire preuve d'empathie, à créer des affinités et à se sentir davantage concerné par les responsabilités et par les obligations de sa communauté. Elle renforce la confiance portée aux autres, et en la firme, l'implication et l'engagement des individus dans la communauté et leur fidélité, la familiarité perçue par le consommateur vis-à-vis de cette communauté et sa satisfaction, et garantit la durabilité des relations sur le long terme (Sawhney, Verona et Prandelli, 2005 ; Lin et Lee, 2006 ; Casalo, Flavian et Guinaliu, 2007 ; Kim *et al.*, 2008 ; Raïs et Gavard-Perret, 2011).

D'un autre côté, une communauté représente un bien partagé qui permet à ses membres d'obtenir un gain valorisé (Rheinglod, 2003). Chaque individu, de par son engagement, va collaborer et coopérer au sein de la communauté (Füller, Jawecki et Mühlbacher, 2007 ; Schau, Muñiz et Arnould, 2009 ; Frey et Lüthje, 2011). Il va apporter une contribution individuelle en étant persuadé qu'elle sera bénéfique sur le plan collectif et en étant convaincu que les autres membres du groupe feront de même (Stevens, 2008). Au sein de cet espace, l'intérêt est donc porté au collectif, et non plus à l'individu, même si ce dernier est perçu comme étant une force influente (Bretonès, Quinio et Réveillon, 2010). Nous parlons alors

« d'intention nôtre » ou « d'intention partagée » pour faire référence à cet engagement envers la communauté (we-intention). L'intention nôtre est définie comme étant « l'engagement d'un individu à prendre part à une action commune en tant que partie d'un groupe » (Kim *et al.*, 2008 : 412).

Comme dans l'approche linéaire, l'approche communautaire permet ainsi d'étudier la compatibilité de l'innovation dans un marché. Toutefois, l'approche linéaire traite de ce concept à un niveau macro-social (compatibilité de l'innovation avec les normes d'une société), alors que, comme souligné dans cette partie, l'approche communautaire met l'accent sur l'identité collective au niveau micro-social (compatibilité de l'innovation avec les normes des groupes sociaux). Pour cette raison, les travaux sur les communautés s'intéressent aux différentes formes d'interaction de ses membres.

## 2.2. Les différentes formes d'interactions dans les communautés virtuelles

Epp et Price (2011) expliquent que la nature des interactions qui se produisent dans les communautés virtuelles construites autour d'une innovation dépend des objectifs identitaires recherchés. Les individus participent à la communauté si celle-ci est en accord avec leurs objectifs identitaires. Il existe sept types d'objectifs identitaires possibles que les membres cherchent à atteindre par leur participation à une communauté virtuelle (Epp et Price, 2011). Nous les présentons dans le tableau qui suit qui récapitule les travaux d'Epp et Price (2011) :

*Tableau n°6 : Types d'interactions au sein d'une communauté virtuelle en fonction des objectifs identitaires recherchés*

Type d'objectif identitaire	Définition
Objectif identitaire de construction	l'individu cherche à construire une nouvelle identité au sein de la communauté virtuelle à laquelle il appartient
Objectif identitaire de transformation	l'individu cherche à modifier l'identité de la communauté
Objectif identitaire de préservation	l'individu cherche à préserver l'identité de la communauté à laquelle il appartient
Objectif identitaire de réaffirmation	l'individu cherche à rétablir l'identité de la communauté à laquelle il appartient

Type d'objectif identitaire	Définition
Objectif identitaire de préservation d'un idéal	l'individu cherche à garantir une identité passée ou future idéale au sein de la communauté à laquelle il appartient
Objectif identitaire de légitimation	l'individu cherche à justifier la légitimité de l'identité de la communauté à laquelle il appartient, en la comparant à un idéal culturel
Objectif identitaire de séparation	l'individu cherche à se débarrasser de l'identité de la communauté à laquelle il appartient

Pour garantir le succès de l'innovation qu'elle propose, une firme doit comprendre la manière dont les consommateurs intègrent des offres et les transforment en solutions adaptées à leurs besoins et à leurs objectifs identitaires individuels et collectifs, ce qui par la suite permettra d'assurer la satisfaction et la confiance portées par les individus à la firme (Epp et Price, 2011).

Par ailleurs, la qualité des interactions au sein des communautés virtuelles associées à une innovation est impactée par deux facteurs : la confiance à croire en des comportements bienveillants (qui a un effet positif), et l'esprit de compétition entre les membres. Concernant ce dernier point, les avis divergent : certains chercheurs pensent que la compétition stimule la performance de la communauté à développer l'innovation (Parks, Henager et Scamahorn, 1996 ; Stanne, Johnson et Johnson, 1999 ; Tjosvold *et al.*, 2003 ; cités par Frey et Lüthje, 2011), alors que d'autres arguent en faveur d'un effet inhibiteur puisque la compétition conduirait à une rétention de l'information et à une pression négative à la conformité (Harhoff, Henkel et Von Hippel, 2003 ; Von Hippel et Von Krogh, 2003 ; cités par Frey et Lüthje, 2011). Dans ce dernier cas, l'existence de conflits au sein de la communauté favorise le développement d'interactions négatives. Ce conflit est accentué lorsque les objectifs identitaires individuels, en raison de leur hétérogénéité, sont incohérents avec les objectifs collectifs de la communauté.

Des conflits entre les objectifs individuels et collectifs peuvent se manifester sous la forme d'une résistance des parties prenantes de la communauté envers l'adoption d'une innovation. Cette résistance collective freine alors l'adoption individuelle de l'innovation. Une communauté résistante est un groupe qui ne présente pas de cohésion d'ensemble, même si à

l'origine, les membres en ont accepté les règles de base (Dalli et Corciolani, 2008). Ce groupe n'affiche aucun sens d'appartenance. Il est fragmenté et composé de membres ordinaires mais hétérogènes, allant du plus radical au moins engagé. Ces personnes poursuivent des objectifs individuels et idiosyncratiques, même si elles affichent un même intérêt de départ (Dalli et Corciolani, 2008).

Pour gérer ces interactions conflictuelles, les membres de la communauté mettent en place diverses stratégies en fonction de la situation qui se présente, en priorisant par exemple les objectifs les plus recherchés, pour stabiliser les interactions au sein du groupe (Epp et Price, 2011). Ce qui compte finalement, c'est d'avoir une interaction élevée et positive, et une synergie entre les objectifs identitaires individuels et collectifs. Nous nous intéressons particulièrement aux objectifs qui consistent à co-créer l'innovation de service responsable.

### **2.3. Les motivations à co-créer des innovations dans les communautés virtuelles**

Les communautés virtuelles d'innovation, en facilitant les interactions individuelles et collectives, rendent plus aisée la co-création d'ensemble de l'innovation et donc la co-construction des marchés.

Notre intérêt, comme nous l'avons déjà explicité, est porté envers les innovations de services responsables. Les motivations à co-créer des innovations au sein des communautés virtuelles étant sensiblement les mêmes pour les innovations de services en général et pour les innovations responsables en particulier, nous les traitons au sein d'une même partie.

Ces motivations qui poussent les individus à participer à la co-création d'innovations au sein de communautés en ligne (et les bénéfices recherchés qui en découlent) sont essentielles à comprendre, parce qu'elles conditionnent l'implication de ces individus, leur volonté future de participation, et l'influence qu'ils exercent sur les autres membres. De plus, l'absence ou l'existence de motivations d'une part, et le type de motivation privilégié d'autre part, vont influer sur la manière dont fonctionnera la communauté.

Nambisan et A. Baron (2009) ont repris le modèle des usages et de la gratification pour mettre en évidence les motivations qui poussent un consommateur à participer à un environnement

virtuel de consommation. Ce modèle, développé à l'origine dans le contexte de la communication publicitaire, avait pour objectifs d'identifier les bénéfices divers que pouvait procurer l'utilisation des médias, et d'appréhender l'influence de ces bénéfices sur le comportement d'usage des médias. Les bénéfices identifiés par ce modèle et appliqués à la co-innovation au sein des communautés virtuelles sont de quatre sortes : cognitifs/d'apprentissage, sociaux, personnels et hédoniques/affectifs. Ces bénéfices renvoient à des motivations qui peuvent être intrinsèques ou extrinsèques à l'individu. Les motivations extrinsèques concernent des caractéristiques situationnelles externes (Lee, Kim et Kim, 2011). Ce sont « des motivations résultant des conséquences de l'activité d'un utilisateur qui se traduisent par les bénéfices résultant de l'utilisation d'une innovation » (Bilgram, Brem et Voigt, 2008 : 441). La motivation intrinsèque concerne des caractéristiques personnelles internes (Lee, Kim et Kim, 2011). Il s'agit d'une « motivation qui résulte de l'activité elle-même procurant un sentiment de plaisir, d'exploration et de créativité aux utilisateurs et leur permettant d'utiliser leur potentiel de manière plus efficace » (Bilgram, Brem et Voigt, 2008 : 441).

Les bénéfices cognitifs ou d'apprentissage renvoient à la possibilité de demander conseil afin d'acquérir des informations, des connaissances et des compétences sur les caractéristiques et l'usage de l'innovation de service, dans un objectif de gain de temps, de résolution de problèmes et d'adaptation de l'innovation à ses attentes (Nambisan et A. Baron, 2009 ; Breazeale, 2009 ; Crittin, 2009 ; Füller, 2010). Cela est d'autant plus vrai dans les communautés de consommation éthiques. En effet, les interactions sociales au sein de ces communautés stimulent l'apprentissage éthique et permettent aux membres de renforcer leur connaissance des produits éthiques consommés (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).

En outre, les liens sociaux s'expriment dans l'adoption d'un comportement altruiste et désintéressé. Celui-ci résulte d'un sentiment de citoyenneté partagé par les individus, pour refléter une conformité aux normes et aux valeurs de la communauté (Constant *et al.*, 1996 ; Muniz et O'Guinn, 2001). Dans les communautés de consommation éthiques plus particulièrement, les consommateurs cherchent à conserver les traditions, les valeurs et les normes passées au sein de cet espace, et ils attachent des significations particulières à leur participation. Ces communautés éthiques sont alors perçues comme étant un espace social où l'on défend des formes de consommation alternatives. Au sein de cet espace d'authenticité, le

consommateur cherche à construire son identité personnelle, à partager une identité collective (qui est différente de ce qui se passe à l'extérieur du groupe), au travers des interactions entre identités individuelles et collectives (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).

Par ailleurs, les bénéfices personnels renvoient à l'idée que les motivations des consommateurs à co-innover en ligne dépendent de leurs personnalités (dimension psychologique) (Füller, 2010) et de leur intérêt individuel (dimension personnelle).

Aujourd'hui, la consommation post-moderne, devenue plus fragmentée, est davantage associée à la recherche du plaisir (El Kamel et Rigaux-Bricmont, 2011). Les motivations hédoniques renvoient au plaisir éprouvé résultant de l'expérience émotionnelle interactive procurée par l'innovation. Celles-ci sont recherchées dans les communautés virtuelles de consommation, que la consommation soit générique ou responsable (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012). Les motivations hédoniques sont tout aussi importantes que les motivations utilitaires (Nambisan et Baron, 2009 ; Rivière, 2012 ; Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013).

Ce qui compte, c'est le caractère subjectif du bénéfice. En clair, ce ne sont pas les bénéfices en eux-mêmes qui vont pousser un consommateur à participer effectivement et de manière continue aux activités de co-création collective d'innovations ou à les adopter et à les diffuser dans leurs communautés. Le plus important, c'est plutôt la perception qu'ont ces consommateurs de pouvoir réellement profiter de ces bénéfices (Nambisan et Baron, 2009), cette perception étant modelée par les interactions au sein de la communauté virtuelle.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des travaux qui ont analysé ces différents types de bénéfices recherchés dans les communautés virtuelles de consommation responsable<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Ce tableau est une synthèse des travaux portant tout à la fois sur les communautés virtuelles et sur les communautés de consommation éthiques.

*Tableau n°7 : Bénéfices dans les communautés virtuelles de consommation responsable*

Bénéfices cognitifs	Bénéfices sociaux	Bénéfices personnels	Bénéfices hédoniques
<p><u>La théorie pragmatique de l'apprentissage (Jayanti et Singh, 2010) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apprentissage est individuel (approche acquisitive) mais aussi collectif/social (approche participative).</li> </ul> <p>Approche acquisitive : L'apprentissage se fait par acquisition scientifique de connaissances et d'expertises.</p> <p>Approche participative : l'apprentissage résulte d'une participation sociale de partage d'expériences (Sawhney, Verona et Prandelli, 2005).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apprentissage social doit être génératif (productif, basé sur la proposition de solutions, créateur de nouvelles expériences).</li> </ul>	<p><u>La théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1973) (cité par Rogers, 2003 ; Chauvet et Chollet, 2010).</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans une relation, les liens peuvent être forts ou faibles. Les liens faibles sont les liens hétérophiles (personnes qui ne sont pas similaires) =&gt; échange d'informations plus riche.</li> <li>- Cependant, dans la relation entre ces personnes hétérophiles, les liens sociaux doivent être forts=&gt; circulation de l'information plus fluide.</li> <li>- La relation sociale est conditionnée par quatre facteurs : la durée de la relation, l'implication émotionnelle, le niveau d'intimité dans la relation et l'étendue de la réciprocité dans la relation (Granovetter, 1973).</li> </ul>	<p><u>La co-innovation dans les communautés virtuelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quête de reconnaissance : l'égo justifie ce procédé participatif (concept d'egocasting) (Rogers, 2003).</li> <li>- Intérêt personnel, motivations utilitaires dans les communautés de consommation éthiques : la participation communautaire doit apporter un avantage utilitaire en facilitant l'accès à des produits écologiques (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).</li> <li>- Besoin de reconnaissance de son statut d'expert influent=&gt; valorisation d'un statut social, d'une réputation (Kollock, 1999 ; Nambisan et Baron, 2009), besoin de réalisation personnelle (Stevens, 2008).</li> </ul>	<p><u>La participation à une communauté virtuelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un moyen de vivre « des expériences positives mentalement et intellectuellement stimulantes, un moyen de vivre un divertissement, des aventures et de ressentir des émotions positives (amusement, plaisir) (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Stevens, 2008 ; Nambisan et Baron, 2009 ; Füller <i>et al.</i>, 2010 ; Bretonès, Quinio et Réveillon, 2010 ; Füller, 2010).</li> </ul>

Bénéfices cognitifs	Bénéfices sociaux	Bénéfices personnels	Bénéfices hédoniques
<p><u>La théorie pragmatique de l'apprentissage</u> (Jayanti et Singh, 2010) : (suite)</p> <p>-Pour être génératif, l'apprentissage doit se baser sur un cycle temporel allant de la réflexion (faire sens des problèmes rencontrés), ensuite à l'épuration (proposer des solutions et ne garder que les plus pertinentes, après confrontation de son expérience avec les autres) et enfin à l'exploration de ces solutions pour les rendre productives, créatrices de nouvelles expériences) (Jayanti et Singh, 2010)</p> <p>=&gt; « Intelligence collective » (Levy, 1994) : les connaissances et compétences du collectif ont une valeur supérieure à la somme des capacités individuelles apportées séparément (Sawhney et Prandelli, 2000 ; Jawecki, Füller et Gebauer, 2011)</p> <p>-Éviter l'apprentissage social dégénératif (confrontation entre expériences individuelles =&gt; conflits =&gt; curiosité productive réprimée)</p> <p>-Eviter l'apprentissage social non génératif (existence d'une curiosité productive mais qui n'est pas transformée en action, les expériences restent inchangées)</p>	<p><u>La théorie de l'identité sociale :</u></p> <p>- L'identité sociale est construite à travers des liens socio-affectifs forts (Wenger, 1998 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; McAlexander, Schouten, et Koenig, 2002 ; cités par Nambisan et Baron, 2007 ; Ciussi et Simonian, 2004) qui traduisent trois phases dans l'évolution des échanges socio-discursifs de la communauté (Kozinets, 1999 ; Wenger, 1998 ; cité par Ciussi, 2009) : rapport à soi (discours en « je », individualisme : résolution de ses problèmes)=&gt; Rapport à autrui (discours en « tu », familiarisation avec la communauté)=&gt; Rapport à la communauté (discours en « nous », intégration).</p>	<p><u>La co-innovation dans les communautés virtuelles : (suite)</u></p> <p>- Un moyen d'afficher un engagement volontariste pour une cause (défendre une idéologie politique, une consommation éthique, etc.), un espace de conscientisation permettant de manifester son militantisme activiste pour faire entendre sa voix (Kozinets, 1999 ; Stevens, 2008) par exemple pour la consommation responsable (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).</p> <p>-Auto-congruence perçue (capacité du nouveau service à être cohérent avec les croyances que la personne a d'elle-même) (Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013), cohérence de l'innovation avec notre soi, notre identité et notre image de soi (Kozinets, 1999 ; El Kamel et Rigaux-Bricmont, 2011 ; Jawecki, Füller et Gebauer, 2011).</p>	<p><u>- La participation à une communauté virtuelle : (suite)</u></p> <p>Les récompenses, quelle que soit leur nature, un moyen de favoriser la participation à la co-création communautaire virtuelle d'innovations (Rogers, 2003 ; Sawhney, Verona et Prandelli, 2005 ; Füller, 2010 ; Alavi, Ahuja et Medury, 2011) et l'adoption à COURT TERME d'une innovation (Rogers, 2003 ; Füller, 2010 ; Muhdi et Boutellier, 2011).</p>

Bénéfices cognitifs	Bénéfices sociaux	Bénéfices personnels	Bénéfices hédoniques
<p><u>La théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977) :</u></p> <p>- La communication non verbale (basée sur une observation mutuelle et conduisant à un effet de contagion) a autant de poids que la communication verbale dans l'apprentissage (Rogers, 2003).</p> <p><u>La théorie sociale de la pratique :</u></p> <p>- Les pratiques opèrent comme un apprentissage mutuel permettant de développer des connaissances et des compétences (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La socialisation favorise la participation à la communauté.</li> </ul> <p><i>Les socialisateurs volontaires aident les nouveaux membres à s'intégrer =&gt; leurs caractéristiques : une forte identité sociale, une orientation prosociale (empathie) et un sens de la reciprocité, généralisée</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'image sociale : capacité d'une innovation, lors de son usage, à améliorer le statut social de l'usager au sein de son groupe social (Galan, Giraud et Meyer-Waarden, 2013).</li> </ul>	<p><u>La théorie de l'échange social :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiments d'estime de soi (efficacité personnelle/self efficacy/d'amour propres) et d'autodétermination forts =&gt; sentiment d'autonomisation + fort =&gt; engagement dans la communauté + fort (Kozinets <i>et al.</i>, 2010 ; Füller <i>et al.</i>, 2010 ; Jawecki <i>et al.</i>, 2010).</li> </ul> <p><i>Communauté de consommation éthique en particulier : regagner le contrôle de sa vie et avoir du pouvoir dans sa consommation (empowerment) (Papaoikonomou, Valverde et Ryan, 2012).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le soutien émotionnel positif, les mots d'encouragement et la persuasion positive, l'observation de l'efficience des autres, et l'expérience réelle de la maîtrise réussie d'une tâche » =&gt; Sentiment d'estime de soi + fort (Rheingold, 1993 ; Bandura, 1977 ; cités par Füller <i>et al.</i>, 2010 : 75).</li> </ul>	

Dans ce qui suit, nous changeons de niveau d'observation pour nous intéresser aux interactions réticulaires au niveau méso-social pour la co-construction des marchés.

### **3. LA CO-CONSTRUCTION DE L'INNOVATION SELON L'APPROCHE RETICULAIRE**

L'approche par les réseaux (Chauvet et Chollet, 2010) a d'abord été pensée par les chercheurs en sociologie de l'innovation (Akrich, Callon et Latour 1988) qui ont intégré les réseaux depuis de longues dates. La mise en avant du rôle des réseaux dans la construction réussie de l'innovation a été plus tard à la fois traitée dans le champ du marketing de l'innovation et dans celle du management de l'innovation, en s'inspirant des travaux en sociologie de l'innovation. D'une part, le marketing de l'innovation étend sa réflexion sur le paradigme des services en intégrant la notion de réseau, et il prend également en compte l'importance des interactions dans la création de la valeur à travers les travaux en sociologie des marchés. Le concept de réseau ne constitue pas une révolution récente dans le domaine du marketing, il existait déjà bien avant le développement de la logique dominante des services, mais il est devenu crucial avec l'arrivée de ce courant. D'autre part, dans cette même optique d'ouverture de l'entreprise innovante vers un réseau d'acteurs, le modèle de l'innovation ouverte<sup>21</sup> marque une évolution dans le champ du management de l'innovation. Toutefois, nous prenons le parti de ne pas le mobiliser dans ce travail de recherche, puisque d'abord, nous nous limitons aux travaux inscrits en marketing et en sociologie de l'innovation, et ensuite, nous nous intéressons dans ce chapitre plus particulièrement au concept de construction de l'innovation et à sa dimension réticulaire, alors que le modèle de l'innovation ouverte se focalise davantage sur le concept de diffusion interactive de l'innovation auprès d'acteurs internes et externes à l'organisation.

L'ensemble de ces évolutions a permis d'appréhender différemment l'innovation réticulaire. Le schéma ci-dessous récapitule l'évolution historique de ces différents courants.

---

<sup>21</sup> Pour plus de précisions sur le sujet, consulter notamment les travaux de Chesbrough (2003, 2006, 2008, 2012), de Bretonès, Quinio et Réveillon (2010), de Gassmann, Enkel et Chesbrough (2010).

*Schéma n°6 : Evolution historique des différents courants centrés sur l'innovation*

SOCIOLOGIE, MANAGEMENT ET MARKETING DE L'INNOVATION - ANNEES 60	SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION - ANNEES 80	MARKETING DE L'INNOVATION - ANNEES 80-90	MANAGEMENT DE L'INNOVATION - ANNEES 2000
Rogers (1962; 2003)	<p><b>Approche linéaire</b></p> <p>Adoption / Diffusion de l'innovation (Courbe en S) =&gt; Approche utilitariste : optimisation de l'adoption</p> <p>Approche linéaire: un processus d'adoption avec des étapes Niveau d'observation micro-individuel: Rôle de l'acteur individuel, un frein à l'adoption des innovations</p>	<p><b>Akrich, Callon et Latour (1988)</b> <u>Couplage Modèle de l'intérêtsement / Modèle tourbillonnaire</u></p> <p>Approche constructiviste: Construction de l'innovation</p> <p>Approche non linéaire : Les phases par lesquelles passe le processus d'innovation depuis son développement jusqu'à sa diffusion s'embrouillent de par les allers retours interactifs entre les différents acteurs et l'adaptation transformative de l'innovation à leurs besoins</p> <p>Niveau d'observation méso-social: Rôle de l'acteur collectif = L'innovation ne rencontre le succès que si elle intéresse les personnes auxquelles elle s'adresse</p>	Håkansson (1982)
	<p><b>Callon, 1986: Théorie de l'acteur-réseau</b></p> <p>Approche constructiviste: L'innovation rencontre le succès lorsqu'elle résulte de la construction d'un savoir à la fois scientifique et expérientiel (l'œuvre de groupes sociaux)</p> <p>Approche non linéaire: Processus de construction et de déconstruction Problématisation =&gt; Intérêtsement ==&gt; Enrôlement ==&gt; Mobilisation</p> <p>Niveau d'observation méso-social: Rôle de l'acteur collectif = L'innovation ne rencontre le succès que si elle se problématisé auprès d'un réseau intéressé, mobilisé et enrôlé, et donc stabilisé</p>	<p><b>Håkansson (1982)</b></p> <p><b>Théorie IMP (industrial marketing and purchasing )</b></p> <p>Approches utilitariste et constructiviste + niveaux d'observation micro/macro/méso: Rôle des interactions dans la construction des interactions entre les acteurs et les marchés =&gt; à l'origine, objectif: analyser les achats industriels en se basant sur une approche marketing par les interactions consommateur/producteur; Rôle du partage des ressources, des activités et des relations</p>	<p><b>Vargo et Lusch (2004)</b></p> <p><u>Paradigme des services, en substitution au paradigme des produits, intégrant le réseau</u></p> <p>Approche constructiviste: Le marketing relationnel prime sur le marketing transactionnel ; théorie de la cocréation de valeur: la valeur est désormais cocréée par l'ensemble des parties prenantes</p> <p>Approche utilitariste: Consommant, quel qu'il soit, achète des offres intégrant produits et services autour desquelles il vit une expérience</p>
	Kjellberg et Helgesson, 2006; Azimont et Araujo, 2010		<p><b>Modèle de l'innovation ouverte, en substitution du modèle de l'innovation fermée</b></p> <p>Approche constructiviste: L'innovation rencontre le succès lorsque les firmes agissent dans un environnement ouvert dans lequel elles ont la possibilité d'exploiter des idées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur structure</p>
	<p><b>Approche par la sociologie des marchés</b></p> <p>Approche constructiviste: Rôle des interactions dans la construction des innovations sur les marchés</p> <p>Niveau d'observation méso-social: les marchés sont des espaces socio-technologiques qui sont construits et reconstruits grâce à la combinaison des pratiques d'échange, normatives et représentationnelles</p>		
	MANAGEMENT DE L'INNOVATION - ANNEES 80		
	<p><b>Von Hippel(1986)</b> <u>Les lead Users</u></p> <p>Approche constructiviste: Prise en compte du rôle de plus en plus participatif et interactif du consommateur</p> <p>Niveau d'observation macro-social: Rôle de l'acteur individuel dans un contexte social = L'innovation peut être pensée par des personnes très avancées, experts et innovatifs, qui sont à l'avant-garde du marché et expriment des besoins avant les autres</p>		
			<p>La coinnovation en réseau à toutes les étapes du processus, condition nécessaire à la construction et à la diffusion réussie de l'innovation</p>

Dans ce qui suit, nous allons d'abord nous concentrer sur le processus d'innovation à travers la construction en réseau de la solution nouvelle. Ensuite, nous expliciterons le rôle du réseau (qui vient dans ce chapitre se substituer à l'individu) dans la construction de la valeur.

### **3.1. Le processus d'innovation : la construction de l'innovation en réseau**

Plusieurs modèles et approches théoriques ont été utilisés pour représenter la co-création en réseau de l'innovation pour saisir la dynamique de la construction du marché. Ils sont présentés dans ce qui suit.

#### **3.1.1. La co-construction de l'innovation selon la théorie de l'intéressement et le modèle tourbillonnaire**

Akrich, Callon et Latour (1988) proposent le modèle de l'intéressement qu'ils couplent avec le modèle tourbillonnaire pour souligner le fait que l'innovation se co-construit au travers d'interactions entre des acteurs intéressés par la solution nouvelle et qui agissent en réseau (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 1988).

Le modèle de l'intéressement proposé par Akrick, Callon et Latour (1988), plus flexible et adaptatif, propose une vision différente de celle portant sur la diffusion linéaire de l'innovation. En se fondant sur la notion de réseau sociotechnique, ce modèle considère que la technique et le milieu social sont combinés (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Alors que la vision technologique explique que la diffusion des innovations dépend de l'évaluation des avantages et des inconvénients liés à leurs caractéristiques intrinsèques, la vision sociologique soutient quant à elle que la diffusion de l'innovation est impactée par l'environnement social dans lequel se trouve et agit l'objet (Rocher, 2007). « L'acceptabilité et la faisabilité sont aussi bien sociales que techniques » (Akrich, Callon et Latour, 1988 : 4). La relation entre technique et société est réciproque. La technique participe à la construction sociale tout comme la société participe à la construction technique des objets (Granjon, 2004). La technologie est alors indissociée du marché, de la société.

Ainsi, une innovation ne rencontre le succès escompté que si elle intéresse sur le long terme les acteurs, en provoquant leur adhésion, leur implication et leur soutien actif. La co-construction de l'innovation dans un contexte socio-économique donné est rendue possible par l'interaction collective et la négociation entre divers acteurs hétérogènes, légitimes, intéressés par l'innovation. L'innovation est alors le fruit d'interactions entre ces acteurs. Ce travail de conception et de transformation de l'idée en innovation est fait grâce à l'interaction entre différents métiers et partenaires. Ces acteurs internes et externes à la firme, aux profils multiples, participent au processus d'innovation en collaborant, en créant et en échangeant sur des connaissances nouvelles, dans des « partenariats d'exploration ». L'intérêt est alors porté à diverses parties prenantes qui ont tous cette capacité à concevoir (R&D, designers, usagers, etc.). Ces acteurs, en étant des porte-paroles représentatifs de leur population, sont connectés, agissent en réseau et privilégiennent l'alliance stratégique. Parmi eux, se trouve un acteur prescripteur qui va favoriser la formation d'un collectif (Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006).

Cependant, les acteurs d'un réseau n'ont pas forcément tous les mêmes intérêts. Il est difficile de définir à l'avance dans une situation aussi incertaine que la co-création de l'innovation en réseau, les intérêts que procurera le partenariat à chaque partie prenante. Ces intérêts peuvent être évolutifs lorsque l'innovation se développe.

La capacité à innover passe donc par un processus de conception collective active, même si toutes les parties prenantes à cette activité ne sont pas toutes connues à l'avance. La frontière entre les départements de l'entreprise se déconstruit. Cela permet d'aboutir à une redéfinition des concepts, des fonctions, des métiers, de la technologie, des connaissances et des valeurs d'usage autour du service, qui interagissent eux-mêmes (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Cette co-construction collective s'avère être essentielle, d'autant plus que l'une des dimensions capitales de l'innovation est l'importance de la manière dont est perçue sa conception par le client. La perception de cette conception étant ce qui va conditionner l'acceptation ou le rejet de l'innovation (usager, consommateur, etc.) (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). L'adoption de l'innovation passe alors par son adaptation, sa transformation, pour contrer les résistances<sup>22</sup> des parties prenantes (Akrich, Callon et Latour, 1988). Il est

---

<sup>22</sup> Nous pouvons alors faire le parallèle avec le concept d'appropriation défendu par la sociologie des usages.

ainsi essentiel de gérer en amont le partenariat d'exploration pour éviter les conflits d'intérêt, en se focalisant sur la coordination et la cohésion de ce partenariat (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006).

Akrich, Callon et Latour (1988) couplent le modèle de l'intéressement avec le modèle tourbillonnaire pour souligner l'approche réticulaire de l'innovation. Ce modèle permet « de décrire un objet technique comme un scenario, un script, définissant un espace, des rôles, et des règles d'interaction entre les différents acteurs (humains et non-humains) qui viendront incarner ces rôles » (Akrich 1987 ; Latour 1990 ; cités par Akrich, 1990). Le processus d'innovation n'est donc pas statique dans le temps. Cela implique que les étapes du processus d'innovation ne sont plus délimitées, ni distinctes. Les phases par lesquelles passe le processus d'innovation depuis son développement jusqu'à sa diffusion se brouillent dans ce « tourbillon créateur » (Akrich, Callon et Latour, 1988). Elles s'embrouillent de par les allers-retours interactifs entre les différents acteurs, et l'adaptation transformative de l'innovation. Ces allers-retours mouvementés permettent d'expérimenter de nouvelles idées, de transformer l'innovation, de la redéfinir pour l'adapter aux besoins évolutifs des acteurs. Les consommateurs peuvent alors soit utiliser l'innovation telle quelle sans la modifier, soit la réinventer pour mieux l'adapter à leurs besoins, leurs croyances, leurs valeurs et leurs expériences passées, et la rendre plus viable.

A contrario, l'absence d'intérêt exprimé par les acteurs du réseau envers l'innovation favorise l'insuffisance d'allers-retours autour de l'innovation de service responsable, inhibant ainsi sa co-construction et aboutissant à son échec.

### **3.1.2. La co-construction de l'innovation vue par la théorie de l'acteur-réseau (ANT)**

Callon (1986) propose sa théorie de la traduction dans les années 80 dans le champ de la sociologie. La théorie de la traduction a donné lieu à une école de pensée, que l'on appelle la théorie de l'acteur-réseau (*Actor Network Theory, ANT*). Celle-ci stipule que le processus de construction de savoir, appelé traduction, n'est pas seulement l'œuvre d'experts scientifiques (savoir scientifique ; ex : un savoir sur les coquilles Saint-Jacques), mais il peut également se construire progressivement grâce à des groupes sociaux (les marins pêcheurs), au travers de

leurs expériences vécues. En ce sens, Nature et Société, qui étaient jusque-là séparées, sont rapprochées (Callon, 1986). Ces deux savoirs sont souvent controversés.

La théorie de la traduction est ainsi plus large que la théorie des parties prenantes puisqu'elle prend en compte toute entité capable de mener une action (les acteurs humains et non humains) dans le processus de traduction (Callon, 1986 ; Krupicka, 2012). Les acteurs non humains peuvent être des produits, des objets, des dispositifs matériels, des discours, des technologies, des informations, des compétences, d'autres ressources, etc. (Roux et Remy, 2010). Nous parlons d'acteur réseau, puisque le réseau est constitué par la participation d'actants (humains et non humains) consentants (Callon, 1986).

Le processus de traduction comporte quatre étapes qui peuvent se chevaucher mais qui correspondent à des moments précis de la construction de l'innovation : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Callon, 1986).

La problématisation consiste à formuler un problème et à fixer des objectifs pour y répondre. Selon Callon (1986 : 181) il s'agit d'« une entre-définition des acteurs » dans la mesure où les questions posées concernent divers profils d'acteurs qu'il convient d'identifier, qui peuvent avoir des objectifs et des intérêts différents, voire divergents (Roux et Remy, 2010). Ces acteurs, qui ne se connaissent pas forcément, vont s'allier et interagir pour soulever les obstacles inhérents aux problèmes identifiés et qui les concernent tous d'une certaine manière.

L'intéressement, quant à lui, comme son nom l'indique, consiste à intéresser les acteurs identifiés, à confirmer et à construire une alliance stable, à renforcer le lien social qui s'est créé entre eux (Callon, 1986). Dans ce sens, « L'enrôlement est un intéressement réussi » (Callon, 1986 : 189). Il vise à attribuer un rôle à chacun des acteurs et à coordonner l'ensemble des rôles acceptés, afin de maintenir les interactions entre les acteurs et d'éliminer les forces opposées (concurrence, etc.) (Callon, 1986).

La mobilisation des alliés passe par l'identification de porte-paroles légitimes qui vont représenter les autres, et s'exprimer en leurs noms. La légitimité de ces porte-paroles débouche sur un soutien actif de la part de l'ensemble des actants agissant en réseau, ce qui renforce l'action collective à diffuser l'innovation (Whyte et Sexton, 2011). La mobilisation autour d'intérêts communs nécessite une transformation du réseau. Les alliances sont reconfigurées puisque les acteurs sont obligés de déplacer, d'ajuster et d'aligner leurs intérêts,

et de faire un compromis sur leurs objectifs pour résoudre les problèmes auxquels ils sont exposés. Ainsi, à la fin du processus, on arrive à une situation de stabilité dans laquelle l'ensemble des actants et leurs porte-paroles se comprennent et sont capables de communiquer. « Le réseau est donc constitué quand les différents actants sont alignés par la traduction » (Walsh et Renaud, 2010 : 288). En effet, « sans traduction pas de compromis, sans compromis pas de réseau » (Amblard et al., 1996 : 176 ; cité par Roux et Remy, 2010 : 29). Cependant, cette traduction (transformation) peut se transformer en trahison lorsque les porte-paroles affirment des idées qui sur le plan pratique ne s'appliquent pas. Dans ce contexte, les actants se sentent trahis par ceux qui les représentent, ce qui peut envenimer les relations et faire fructifier les controverses au lieu de les atténuer. On parle dans ce cas de dissidence (Callon, 1986).

La théorie de l'acteur réseau, basée sur un raisonnement en termes de réseaux et de relations, est rarement utilisée en Marketing (quelques travaux recensés : Béji-Bécheur et Fosse-Gomez, 2005 ; Roux et Remy, 2010 ; Krupicka, 2012 ; Martin et Schouten, 2013 ; Gurviez et Sirieix, 2013). En outre, les acteurs non humains ne sont pas suffisamment pris en compte en marketing. Pourtant, en plus d'exercer un rôle performatif essentiel, les acteurs non humains affectent la manière dont agissent les acteurs humains. Il y a donc une influence mutuelle et réciproque des personnes sur les objets (l'objet pouvant être l'innovation) et des objets sur les personnes. Dans le contexte des innovations plus spécifiquement, bien qu'elle relègue l'objet au second plan, la théorie de la traduction s'intéresse aux relations entre l'usager et l'objet technique (Chambat, 1994). L'exemple de la ceinture de sécurité est parlant. Si quelqu'un ne la met pas en démarrant sa voiture, cette dernière commence à émettre un signal d'alarme, contraignant ainsi le conducteur à la mettre (Roux et Remy, 2010).

L'utilité de cette théorie n'en est pas moindre et sa pertinence se justifie dans le champ du marketing des innovations. Cette théorie est intéressante pour décrire un marché en train de se faire, et plus spécifiquement pour comprendre les jeux de pouvoir et d'influence quant à la construction de solutions nouvelles.

En marketing de l'innovation, les quatre étapes de la construction de l'innovation pourraient être appliquées de la façon suivante :

- La problématisation fait référence à l'identification de différents problèmes qui créent un besoin exprimé par le consommateur et auxquels un nouveau service peut répondre. Cette problématisation est en compétition avec d'autres problématiques (ex : arrivée de la concurrence). La problématisation amène à s'intéresser à la création de relations sociales lors de la diffusion des innovations : lorsque l'on est confronté à un même problème, on peut apprendre des autres par le partage de connaissances et de savoirs.
- L'intéressement est le processus que la firme mettra en place pour intéresser les différentes parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, distributeurs, clients, etc.) au nouveau service.
- L'enrôlement de ces acteurs se manifeste par leur participation active à la construction du réseau parce qu'ils vont percevoir que cette solution répond à leurs besoins et qu'elle est congruente avec leurs attentes, même si leurs problématiques de base sont différentes (Callon, 1986). Au travers de ces interactions, les membres du réseau vont jouer des rôles différents face à ce nouveau service qui émerge.
- Ces acteurs seront mobilisés pour jouer des rôles particuliers, (prescription, résistance, etc.). La légitimité prescriptive de certains est ce qui permettra de mobiliser le réseau à diffuser le nouveau service au sein du marché. Ces porte-paroles qui vont traduire et représenter les attentes des uns et des autres seront désignés comme tels ou leur titularisation sera spontanée. L'innovation exige la participation active de plusieurs réseaux d'individus dont ceux des clients, qui vont concevoir, c'est-à-dire transformer des idées en innovations.

Ces interactions conduisent à la formation d'un système stable (consensus) ou instable (conflits) (Callon, 1986 ; Martin et Schouten, 2013). Toute action du réseau peut modifier cette innovation (Callon, 1986 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Lors de conflits, le réseau devient un ensemble de controverses qui déstabilisent son équilibre. La théorie de l'acteur-réseau considère l'innovation comme une controverse. La controverse est capitale pour comprendre la construction des réseaux (Roux et Remy, 2010). Les acteurs, que soit des consommateurs ou d'autres parties prenantes, créent la controverse, affichent une résistance et déstabilisent le réseau pour trouver un autre équilibre qui leur soit plus favorable. Cette résistance, si elle perdure, se traduit finalement par une non appropriation individuelle de l'innovation due à une non formation d'une identité collective autour de la solution nouvelle

freinant ainsi l'« intérèsement et l'« enrôlement des acteurs dans le processus de diffusion de l'« innovation (Gurviez et Sirieix, 2013). L'« appropriation suppose de considérer l'« innovation comme support de l'« expression et de l'« extension de soi (Gurviez et Sirieix, 2013).

Cette controverse implique des incertitudes auxquelles doivent faire face les marketeurs. Le réseau doit alors être transformé pour se restabiliser. La stabilisation du réseau passe par l'« intérèsement et l'« enrôlement des acteurs, donc par la suppression des tensions liées aux controverses et par la recherche de compromis (Roux et Remy, 2010). Les dynamiques du réseau ne conduisent à une situation stable que lorsque celui-ci est encastré dans un contexte socioculturel. En effet, lorsque les acteurs humains que l'on étudie se sont forgés une identité à partir de leurs croyances, nous aboutissons à un compromis dans le réseau parce que les acteurs qui en font partie partagent une culture commune (Roux et Remy, 2010). Une innovation qui a du succès est celle « qui a le plus grand nombre d'« alliés et se transforme le long de réseaux sociotechniques qui participent à son élaboration » (Akrich, Callon et Latour, 1988 : 408). En cas de consensus, nous aboutissons à la co-construction en réseau et au succès de l'« innovation. En cas de conflit, le réseau étant instable, cela conduit à l'« échec de l'« innovation de service responsable.

La construction d'un nouveau marché suit alors quatre étapes : son émergence à partir de la variation de l'« innovation existante (de la modification du marché précédent), la formation d'une communauté voire d'une méta-communauté de consommateurs, producteurs, marketeurs et pratiques qui vont accélérer la diffusion de l'« innovation (une innovation dont les coûts et les tâches sont distribués), la catalyse du marché, et sa légitimation grâce aux acteurs interagissant en réseau qui entraînent la mobilisation des uns et des autres. Les acteurs non humains et hybrides jouent un rôle de catalyseurs dans la translation/transformation du marché ce qui conduit à la formation d'un nouveau marché et à sa stabilisation (Martin et Schouten, 2013).

Les innovations doivent donc être comprises dans leur évolution socio-historique et non analysées à plat (Roux et Remy, 2010). Le processus de traduction consiste à déplacer à la fois le sens et les acteurs, à en modifier l'« interprétation. Finalement, la traduction consiste à transformer la technologie, et donc l'« innovation, en usage normalisé dans le quotidien (grâce à la pédagogie par exemple) mais aussi à transformer les acteurs individuels et collectifs (Allard, 2013). Ainsi, le marketing doit dépasser la vision dyadique de l'« orientation client qui

suppose des influences mutuelles entre firme et consommateurs. Il doit être considéré en tant que processus de traduction, qui va interpréter les besoins des consommateurs en les problématisant, et les déplacer en proposant une innovation qui réponde à leurs attentes, qui provoque leur enrôlement et leur intérêt. Il doit donc avoir une orientation marché plus large incluant tous types d'actants interagissant en réseau (Roux et Remy, 2010). L'innovation est ensuite distribuée à ces acteurs (Martin et Schouten, 2013). Le marketing devient un traducteur parmi d'autres, un actant de la transformation des marchés, le marketeur faisant lui-même partie du marché (Roux et Remy, 2010). Cependant, le marketing n'est pas toujours le bon porte-parole, le bon traducteur. Les porte-paroles sont multiples, et ont parfois des jugements dissonants, ce qui signifie qu'il peut y avoir de la résistance parmi ces porte-paroles. Si nous relions la théorie de l'acteur-réseau au concept de résistance du consommateur, nous pouvons souligner l'idée que la résistance à la consommation traduit une forme de renégociation et de partage de pouvoir. Elle exprime finalement une forme de traduction échouée (Roux et Remy, 2010).

Dans cette même logique, les travaux en marketing, particulièrement ceux qui s'inscrivent en BtoB, s'intéressent à la co-construction de l'innovation en réseau.

### **3.1.3. La co-construction de l'innovation vue par le marketing et par la sociologie des marchés**

Des évolutions récentes dans la discipline du marketing permettent d'approfondir la compréhension de la dynamique des marchés et de la place de l'innovation dans ce contexte. Ces évolutions sont liées aux travaux de l'IMP et aux apports de la sociologie des marchés<sup>23</sup>.

Ces deux approches partagent le même constat : pour comprendre la réalité de la construction des marchés, l'utilisation de techniques traditionnelles du marketing ne suffit plus. La prise de conscience du caractère dynamique et systémique des marchés a amené la recherche que ce soit en marketing (IMP) ou en sociologie (des marchés) à s'intéresser à l'importance des interactions dans la construction réussie des marchés émergents (Paliwoda, 2011 ; Kjellberg, 2012). Le marketing ne doit alors plus se limiter à analyser la rencontre entre offre et

---

<sup>23</sup> Ces évolutions sont aussi liées à l'intégration du réseau dans le paradigme des services. Nous ne développerons pas ce dernier point car il ne porte pas directement sur notre question de recherche.

demande. Les produits échangés deviennent moins centraux. « Les marchés n'ont pas besoin d'être définis en termes de produits mais en termes des solutions qu'ils apportent » (Nariswari, 2011 : 17).

Plus précisément, le modèle de l'IMP est né suite à une collaboration académique internationale visant à améliorer la crédibilité des règles marketing et à créer une philosophie commune du marketing (Paliwoda, 2011). Ce modèle émerge dans la discipline du marketing de l'innovation suite au constat selon lequel les théories traditionnelles du marketing ne permettent plus de comprendre la réalité (économique, organisationnelle, etc.) de la construction des marchés (Anteblian-Lambrey, 1998).

La théorie IMP (Håkansson, 1982), « *industrial marketing and purchasing* », fondé sur une approche relationnelle descriptive et exploratoire, cherchait à l'origine à analyser les achats industriels en se basant sur une approche marketing par les interactions (Čater, Žabkar et Čater, 2011 ; Hunt, 2013). Il s'agissait alors d'étudier les interactions et les relations d'échange entre producteurs et consommateurs sur ces marchés interactifs et complexes (Paliwoda, 2011).

Contrairement aux théories économiques, pour l'IMP, les interactions ne représentent pas un simple mécanisme statique d'échange (Gadde *et al.*, 2010), comme le défend l'approche linéaire prise de manière isolée. Le marché n'est alors plus considéré comme un simple lieu d'échange de ressources homogènes entre les producteurs et les consommateurs (Abrahamsen et Håkansson, 2015). L'approche IMP explique que la relation est plus importante que le service offert dans la construction réussie des marchés (Čater, Žabkar et Čater, 2011). Selon cette approche, contrairement à ce qu'affirmaient les théories traditionnelles, rien n'est fixé à l'avance (ex : besoins du consommateur connus à l'avance) mais tout se construit dans les relations et interactions entre l'ensemble des acteurs du marché, comme l'explique l'approche réticulaire. Par conséquent, nous devons nous intéresser à l'ensemble des sous-marchés concernés (Anteblian-Lambrey, 1998), puisque les interactions entre deux entreprises affectent également les relations avec les autres firmes (Gadde *et al.*, 2010). En outre, ce processus interactif est évolutif, ce qui rend difficile de fixer le début et la fin de l'interaction dans le temps.

De manière plus globale, comprendre et analyser les relations, la nature des échanges et les processus d'interactions entre les parties prenantes concernées par un marché implique la prise en compte de trois éléments clés : le partage de ressources, le partage d'activités et la nature des interactions entre les acteurs en tant qu'individus qui interagissent à différentes temporalités et dans divers espaces (Abrahamsen et Håkansson, 2015).

Les liens entre les ressources font référence aux ressources connectées entre deux firmes. Les liens entre les activités concernent les activités d'une firme qui sont connectées aux activités d'une autre firme et qui participent au développement de leur relation (Čater, Žabkar et Čater, 2011). La nature des interactions entre les acteurs implique la position des acteurs sur le marché, leurs caractéristiques (leur culture, leur expertise, leur expérience sur le marché, leur stratégie, leur personnalité, leurs motivations à interagir, etc.) ainsi que le type de liens sociaux qu'ils entretiennent (Abrahamsen et Håkansson, 2015). Les liens entre les acteurs à différents niveaux (organisations, entreprises, institutions, groupes d'individus, et individus) se basent sur la manière dont chacun perçoit l'autre dans la relation. Dans cette perspective, la stratégie marketing des acteurs n'est pas fondée sur l'usage de variables classiques comme les 4P mais plutôt sur des acteurs qui développent des stratégies en interaction et qui prennent du pouvoir dans leur relation (Anteblian-Lambrey, 1998).

Ces trois dimensions, à savoir ressources, activités et acteurs, sont interdépendantes (Gadde *et al.*, 2010). En effet, des ressources adaptées facilitent l'intégration et la coordination des activités et vice versa. De manière analogue, les liens entre les acteurs facilitent le développement d'activités et de ressources. Cette interdépendance facilite donc la co-création de la valeur. A contrario, les interactions (par exemple : l'échange d'un service) entre les principaux acteurs d'un secteur donné peuvent aboutir à des conflits. En impactant les acteurs et les objets concernés par le marché et en modifiant les activités et les ressources des entreprises impliquées, ces interactions peuvent mener à des conflits, amenant les acteurs à devoir les combiner différemment, et à modeler autrement leurs relations sur le marché. Par conséquent, ces acteurs voient leur position se transformer au sein du marché. Ces interactions représentent donc un coût pour les acteurs qui doivent aboutir à un compromis puisque leurs intérêts peuvent diverger, mais ce coût est généralement largement compensé par les bénéfices qui en résultent sur le long terme (Gadde *et al.*, 2010). Sur le long terme, ces interactions permettent de rendre bénéfiques les ressources et activités à l'ensemble des

acteurs concernés et de stabiliser le marché. Les liens sociaux entre les acteurs renforcent alors l'apprentissage quant aux solutions adéquates pour résoudre leurs problèmes (Gadde *et al.*, 2010).

Le marché devient ainsi le lieu d'interactions complexes entre parties prenantes, basé sur la création de liens sociaux, grâce à la combinaison de ressources hétérogènes, inimitables, peu substituables, complexes, et imparfaitement mobiles pour offrir une variété de produits (Hunt, 2013 ; Abrahamsen et Håkansson, 2015). Une ressource hétérogène a une valeur différente selon la combinaison qui en est faite avec d'autres ressources, ce qui nous rappelle l'idée de l'existence de multiples valeurs qui permet de construire une valeur optimale et non d'une valeur unique. La bonne combinaison des ressources entre les acteurs facilite l'innovation (Gadde *et al.*, 2010). L'hétérogénéité des ressources est à l'origine des interactions sur le marché. En exploitant le potentiel des parties prenantes et de leurs ressources au maximum, l'entreprise augmente la valeur de ses ressources propres (Abrahamsen et Håkansson, 2015). Dans cette perspective, plus les parties prenantes sont guidées par le partage de ressources, d'activités et de relations de confiance, de proximité et de collaboration, plus intenses seront leurs relations et interactions.

L'IMP tient compte de facteurs spatio-temporels associés à la relation et de l'encastrement de cette dernière (Čater, Žabkar et Čater, 2011). La durabilité de la relation sur le long terme implique un engagement, une coopération (les acteurs visent à atteindre les mêmes objectifs) et une confiance dans cette relation (Anteblian-Lambrey, 1998). L'engagement peut être affectif, normatif/ moral ou calculateur/ de continuité (choix optimal qui permet de réduire ses coûts) (Čater, Žabkar et Čater, 2011).

Il est intéressant de constater la proximité de l'approche par la sociologie des marchés avec l'IMP en ce sens qu'elle analyse la construction concrète des marchés et des échanges (Kjellberg et Helgesson, 2006 ; Nariswari, 2011). Dans une tradition sociologique, cette approche (sociologie des marchés) considère le marketing et les marchés comme faisant partie de processus sociaux étendus. Elle s'intéresse à la manière dont les systèmes marketing impactent la société. Elle soutient que les marchés sont des espaces socio-technologiques qui sont construits et reconstruits grâce aux idées et technologies mises en place par les marketeurs (Kjellberg, 2012). C'est en ce sens qu'elle se distingue de l'IMP.

Pour répondre à ces objectifs, l'approche par la sociologie des marchés se base sur un modèle, celui des pratiques du marché, ou la théorie des pratiques, issue de la sociologie (Kjellberg et Helgesson, 2006 ; Nariswari, 2011). Il s'agit de comprendre quelles sont les principales pratiques (ex : les relations, les systèmes) qui caractérisent le marché. Les pratiques du marché, multiples et interconnectées, sont « les activités qui contribuent à modeler les marchés » et qui constituent ces marchés (Kjellberg et Helgesson, 2006 : 841).

L'association des pratiques et des entités permet d'expliquer la construction de marchés. Nous distinguons trois types de pratiques (Kjellberg et Helgesson, 2006 : 841 ; Azimont et Araujo, 2007 : 849 ; Azimont et Araujo, 2010) :

- les pratiques d'échange : « les activités impliquées dans l'échange de biens et de services »,
- les pratiques normatives : « les activités impliquées dans la formation d'attentes normatives pour les acteurs » à savoir les pratiques « relatives à la formulation et la reformulation de règles et normes concernant le comportement du marché ». A titre d'exemple, les systèmes de classification (ex : établir des profils) à savoir les outils et règles de comptage, jouent un rôle clé dans la construction des marchés et la relation des firmes à leurs marchés,
- et les pratiques représentationnelles : « les activités qui produisent les images des marchés » ou encore les pratiques « illustrant la structure et les activités des marchés de produits spécifiques ».

L'approche par la sociologie des marchés implique d'analyser une multitude d'acteurs (professionnels du marketing, consommateurs, producteurs, distributeurs, etc.) qui vont mettre en place et coordonner des pratiques variées en raison des différentes représentations qu'ils se font du marché. En ayant des représentations différentes du marché qu'ils modèlent à leur manière, les acteurs, de par leurs intérêts divergents, peuvent susciter des conflits. Ces pratiques multiples et rivales qui résultent de ces interactions et influences conflictuelles amènent à de multiples constructions, déconstructions et reconstructions du marché, qui coexistent ensemble. Les marchés émergent alors de ces rencontres hétérogènes (Azimont et Araujo, 2007, 2010). C'est l'analyse des controverses et des représentations des différents acteurs qui permet de saisir la dynamique de construction des marchés.

Dans ce qui suit, nous nous focaliserons sur le rôle du réseau dans la co-création de la valeur.

### **3.2. Le réseau au cœur de la construction de valeur**

#### **3.2.1. L'approche réticulaire : un réseau de relations collaboratives**

Aujourd’hui, les TIC facilitent le fonctionnement en réseau et les interactions entre les consommateurs/usagers mais aussi entre firmes et usagers, voire entre firmes, usagers et autres parties prenantes, en rendant l’échange d’informations, de compétences et de connaissances plus mobiles, plus accessibles et plus faciles à connecter (Day, 2004 ; Rust, 2004 ; Michel, Gallan et Brown, 2007). En effet, internet a accentué la logique d’interactivité (Gummesson, 2004 ; Sawhney, Verona et Prandelli, 2005). Grâce à internet, les individus sont davantage connectés les uns aux autres. Le nombre plus important de ces connexions permet, à travers l’agrandissement du marché, de créer ces réseaux. Cela implique de s’intéresser à l’ensemble des acteurs connectés qui participent au réseau (Lusch, Vargo et Tanniru, 2010).

Dans cette logique réticulaire, les organisations cherchent à mobiliser des ressources complémentaires pour créer des innovations compétitives et valorisées (Lusch, Vargo et Tanniru, 2010). Pour ce faire, Les ressources internes sont combinées avec les ressources externes (Sheth et Uslay, 2007). La valeur n’est alors plus seulement co-créeée par les producteurs et les consommateurs, mais elle implique d’autres acteurs qui interviennent sur le marché, à savoir les fournisseurs, les distributeurs, les concurrents, les partenaires, les pouvoirs publics, les associations de consommateurs, les communautés, les syndicats, les lobbies, etc. (Achrol et Kotler, 2006 ; Grönroos, 2006 ; Gummesson, 2006). Nous nous intéressons désormais à l’ensemble des acteurs collectifs qui interviennent dans le marché. La création d’un marché n'est plus assurée uniquement par le consommateur final, elle peut également l'être par ces acteurs.

La prise en compte de la notion centrale du réseau a poussé l’Association Américaine de Marketing à revisiter en 2007 la description de son champ initialement défini en 2004. Cette définition explique que le « Marketing est l’activité conduite par les organisations et les individus qui opèrent à travers une série d’institutions et de processus pour la création, la communication, la distribution et l’échange d’offres de marché qui ont une valeur pour les

consommateurs, les clients, les marketeurs, et la société au sens large » (Sheth et Uslay, 2007 : 306). Elle combine ainsi la vision traditionnelle avec l'« approche moderne.

L'ensemble de ces parties prenantes multiples collaborent ensemble à la co-création interactive et en réseau de la valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010). De cette façon, les partenaires du réseau intègrent les ressources pour créer différentes configurations de valeur, agrégées à des niveaux divers (Vargo et Lusch, 2008). Par conséquent, la valeur n'est plus la somme de deux optimums (celui apportée par le consommateur et celui délivré par la firme), elle est plutôt une agrégation de plusieurs optimums réalisés par différentes parties prenantes (Sheth et Uslay, 2007). Il existe donc de multiples valeurs, qui sont le résultat de l'« existence d'un nombre abondant d'acteurs occupant des rôles aussi divers que variés (Normann et Ramirez, 1993). Dans ce contexte, la chaîne de valeur devient un sous-ensemble encastré dans le réseau de valeur (Marion et Portier, 2006 ; Bretonès, Quinio et Réveillon, 2010 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010). Les nœuds d'un réseau traduisent les relations entre les acteurs puisqu'ils représentent les points de connexion entre eux. Dans ce contexte, les relations collaboratives entre entreprises et consommateurs ne sont pas binodales, elles se produisent sous forme multinodale dans des réseaux (Kozinets, 1999). Elles constituent des constellations pour Normann et Ramirez (1993), des systèmes de création de valeur pour Ramirez (1999), des « créations de valeur externes agglomérées » pour Bretonès, Quinio et Réveillon (2010). La collaboration du client est « un processus au sein duquel le créateur technique du produit et le client deviennent intimement impliqués dans un développement intégré dans lequel ces deux parties apportent leur expertise pour contribuer à un objectif mutuel » (Awa et Eze, 2010 : 92). La collaboration du client est basée sur un modèle de la « conception par » qui combine l'« approche traditionnelle de la « conception pour » et le modèle interactionniste de « la conception avec » (Awa et Eze, 2010 : 98).

### **3.2.2. Repenser l'innovation en réseau de valeurs**

La vision réticulaire s'applique particulièrement bien aux innovations de services. En effet, par définition, le service implique la participation du client notamment à sa production (notion de servuction).

Aujourd’hui, les firmes prennent de plus en plus conscience qu’elles ne doivent plus proposer de simples produits ou services, mais des solutions intégrées permises par l’action interactive en réseau de multiples acteurs, dans l’objectif de créer une valeur supérieure (Epp et Price, 2011). Les firmes ne tirent plus profit uniquement des seules compétences horizontales présentes sur leur chaîne de valeur. Elles font aussi appel aux compétences verticales développées dans le réseau, en s’efforçant d’apprendre de toutes les parties prenantes qui se présentent à elles (Marion et Portier, 2006). La compétence devient par conséquent une connaissance collective (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Les firmes doivent alors mener le marché à travers leur pouvoir de prescription tout en se laissant conduire par lui, en acceptant de se faire influencer par le réseau (Marion et Portier, 2006). La notion originelle d’entreprise perd son sens. Nous parlons désormais « d’entreprise étendue », composée par un acteur central, la firme, elle-même soutenue par une constellation d’autres acteurs (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Dans cette logique, les relations de concurrence et de coopération sont mélangées, voire brouillées (Marion et Portier, 2006). L’acteur concerné par le marché, quel qu’il soit, en étant client, est à la fois un collaborateur et un concurrent de la firme. Par exemple, chez Ford, les fournisseurs sont des collaborateurs de l’entreprise puisqu’ils l’aident à développer de nouveaux produits. Ils sont également ses concurrents car ils négocient de manière féroce les prix des matériaux qu’ils lui délivrent (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Dans cette logique, l’innovation n’est pas une réallocation des activités existantes entre différentes parties prenantes. Elle est une reconstruction coordonnée de nouvelles activités qui la font naître, à travers une logique qui est à la fois dématérialisée et réarticulée (Normann, 2001). Grâce aux possibilités d’externalisation et de dématérialisation des services, on génère des innovations dans un environnement supérieur qui favorise le profit, réduit les coûts et améliore la productivité (Spohrer et Maglio, 2008). L’ensemble de ces transformations permet aujourd’hui l’innovation, et c’est d’ailleurs en ce sens qu’a agi IKEA, qui a connu un succès fulgurant dès lors qu’elle a transformé sa manière de créer de la valeur. IKEA n’est plus un simple endroit pour faire des courses, elle représente également un divertissement (Normann et Ramirez, 1993).

Dans ce contexte, l’ensemble des acteurs « co-créent, co-inventent, combinent, réharmonisent et recréent » ensemble l’offre pour offrir de multiples valeurs, pour leur propre compte (existence d’un consommateur final) ou pour celui d’autres acteurs (auquel cas il n’existe pas

de consommateur final) (Ramirez, 1999), ce qui favorise le succès des innovations de services, qu'elles soient responsables ou pas.

### **3.2.3. La co-création de la valeur, moteur à double sens de la dynamique des marchés**

Si nous reprenons les fondements de l'approche réticulaire de l'innovation, l'idée commune défendue par ces théories est que l'un des éléments clés qui conditionne le succès des innovations de services, c'est leur co-construction à plusieurs en réseau. Cette approche se veut plutôt collective. L'expression « consumer made », utilisée par de nombreux travaux de recherche, évoque cet esprit de co-construction de l'innovation. Apparue en contexte BtoB, cette démarche s'est aujourd'hui généralisée (Le Nagard et Reniou, 2013). Celle-ci renvoie à trois tendances : elle a lieu principalement lors des périodes de test, elle implique une cible élargie (tous les acteurs concernés par l'innovation), et elle se pratique de plus en plus via les plateformes collaboratives permettant aux acteurs d'intervenir dans l'ensemble des phases du processus de développement de l'innovation et de collaborer avec l'entreprise tout le long du processus (Xuereb, 1993 ; Le Nagard et Reniou, 2013) pour favoriser le succès de l'innovation (Korhonen et Kaarela, 2011). Quand on parle d'innovation de service plus particulièrement, par définition, la participation du client à la production de ce service est essentielle. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises dans des secteurs variés incitent le client à participer à la construction de services via des dispositifs technologiques (Self-Service Technologies – SST) (Mencarelli et Rivière, 2014).

La co-construction en réseau de l'innovation se traduit par des effets positifs à la fois sur le nouveau service, sur l'organisation mais aussi sur les différents acteurs concernés. La participation des acteurs concernés au processus de développement de l'innovation permet d'améliorer l'acceptabilité commerciale de l'innovation, de valoriser une relation particulière avec l'entreprise porteuse du projet et de dynamiser l'inventivité au sein de l'organisation (Le Nagard et Reniou, 2013). Cette orientation permet d'améliorer la formulation du concept de service et elle impacte l'expérience de consommation (Langeard, Reffait et Eiglier, 1986 ; Mencarelli et Rivière, 2014). Pour éviter le rejet et favoriser le succès des innovations, « le développement commercial devrait se faire par accroissement du réseau davantage que par

ajonction de prestations annexes au service principal (Jallat, 1994 : 27). Dans les contextes en ligne plus particulièrement, l'interactivité développée autour de l'innovation est un déterminant de son succès, parce qu'elle favorise la confiance et réduit le risque perçu. L'interactivité renvoie à la perception simultanée par les acteurs ciblés et la firme d'une communication autour de l'innovation qui est réactive, multidirectionnelle, contrôlable par les parties, et instantanée (Patsiotis et Webber, 2013).

Toutefois, la participation des acteurs dans le réseau du processus de création des innovations de services impacte l'expérience de consommation vécue, mais pas toujours dans le sens positif (Mencarelli et Rivière, 2014). En effet, la co-construction de l'innovation de service responsable, lorsqu'elle est associée à une expérience décevante par les entreprises ou les autres acteurs du réseau, peut conduire à son échec. Cela s'explique par le fait que la co-construction concerne généralement une participation des acteurs sur les tâches opérationnelles de l'entreprise (fabrication, service après-vente, etc.) et non pas tellement sur le mix marketing, ce qui est moins valorisant. Son objectif est davantage d'optimiser la productivité de l'entreprise que de créer une valeur ajoutée pour les acteurs ciblés (Frey et Lüthje, 2011 ; Mencarelli et Rivière, 2014). Cette collaboration est alors désignée comme ordinaire, puisque les tâches attribuées aux acteurs participants ont une faible valeur ajoutée et elles sont particulièrement encadrées par l'entreprise, ce qui abîme leur expérience de consommation (Bonnemaizon *et al.*, 2012 ; cité par Mencarelli et Rivière, 2014). Cela nous amène à nous questionner quant aux conséquences de la participation de l'acteur au processus d'innovation sur la création ou la destruction de la valeur perçue de l'offre. La question est de se demander si l'acteur qui participe à l'innovation perçoit plutôt des coûts ou des bénéfices à son implication dans le processus de création des innovations. Pour éviter la résistance à la co-construction de l'innovation, les entreprises doivent communiquer sur les avantages de la co-création tout en accentuant la communication informative sur ses inconvénients pour rassurer les acteurs. Elles doivent également former ces derniers et les accompagner pour améliorer cette expérience et réduire les sacrifices perçus (Mencarelli et Rivière, 2014).

La perception de la co-construction de l'innovation comme étant une expérience négative peut provenir des entreprises elles-mêmes, qui demeurent sceptiques à cette démarche, pour diverses raisons. D'abord, l'entreprise ne peut pas systématiquement, développer techniquement les idées émises par les acteurs ciblés et elle appréhende de les décevoir.

Certaines entreprises peuvent considérer que les acteurs manquent de compétences pour le faire (pas assez d'expertise ou d'implication dans la catégorie de produit/service). D'autres estiment que cette démarche a un coût élevé en termes de ressources humaines et financières. D'autres encore considèrent que cette démarche leur fait perdre le contrôle sur l'innovation (questions relatives à l'appartenance de la propriété intellectuelle de l'innovation et aux questions de confidentialité du développement de cette solution) (Le Nagard et Reniou, 2013).

Pour remédier à cette réticence à la co-construction de l'innovation en réseau et donc à son échec, les entreprises peuvent favoriser l'auto-sélection des acteurs, accompagnée d'un système de filtrage des idées via les votes des acteurs pour les idées les plus séduisantes. Il est également important de valoriser l'interaction des acteurs du réseau et des services Marketing et R&D dans ce processus, pour ne pas déposséder le marketing de son rôle. Il faudra aussi adapter d'une part la récompense au profil de l'acteur du réseau et à son degré d'implication, et d'autre part le profil de cet acteur à la phase de développement de l'innovation à laquelle il serait judicieux de le solliciter (acteurs créatifs durant la phase de génération d'idées via l'auto-sélection ; acteurs plus impliqués et experts dans les phases de développement de l'innovation via la participation à des communautés). L'entreprise devra également mettre en place des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de la démarche. Il s'agit aussi d'adopter un comportement de transparence concernant la propriété intellectuelle de l'innovation et de se montrer vigilant vis-à-vis de la confidentialité via par exemple la mise en place d'un contrat avec le réseau, dans lequel l'entreprise formalise sa démarche tout en expliquant la réalité de ses contraintes (Le Nagard et Reniou, 2013).

Si l'on devait faire le lien entre approches communautaire et réticulaire et échec de l'innovation, nous pouvons d'abord dire que l'intérêt accordé par les firmes à l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin à l'innovation a souligné l'importance du rôle que jouent les communautés et les réseaux dans le processus d'innovation, et plus particulièrement dans la co-construction réussie des innovations de services responsables. Les communautés virtuelles apparaissent comme étant l'espace privilégié pour créer des liens sociaux et émotionnels positifs autour de l'innovation de service responsable, favoriser un engagement et un sentiment d'appartenance et d'identification partagé. Ainsi, l'innovation, répondant nécessairement aux besoins des acteurs de ce réseau, et étant le fruit d'une co-construction collective de valeur, est un succès. Toutefois, les interactions autour de l'innovation peuvent

être défavorables, entraînant l'«échec de celle-ci. En effet, si les objectifs identitaires, les motivations et les bénéfices à co-créer recherchés par les acteurs du réseau que représente la communauté virtuelle sont considérés comme incohérents et incompatibles, ou non perçus, cela nuit à la qualité des interactions co-créatrices de valeur, poussant les acteurs du réseau à se désengager de la communauté et à résister à la co-création de la valeur, ce qui mène à l'«échec de l'«innovation de service responsable. Ces interactions négatives peuvent se manifester par des acteurs aux pratiques et aux intérêts divergents qui ne sont pas intéressés par la solution nouvelle non problématisée, ce qui inhibe la mise en place d'«allers-retours favorisant la co-construction de la solution, et empêche l'«enrôlement et la mobilisation du réseau, ce dernier n'arrivant pas à se stabiliser. Ces interactions défavorables peuvent enfin être dues à une expérience de co-création perçue comme décevante car les coûts associés sont considérés comme étant supérieurs à ses bénéfices.

## **CONCLUSION (CHAPITRE 2)**

L'ensemble des limites des théories inscrites dans l'approche linéaire et individuelle en marketing de l'innovation nous porte à changer de niveau d'observation. Nous nous libérons de la vision processuelle focalisée sur l'individu, pour nous intéresser au rôle du collectif dans la construction de l'innovation grâce aux travaux en sociologie de l'innovation et à ceux plus récents sur le marketing.

La prise de conscience du rôle de plus en plus participatif du client (Le Loarne et Blanco, 2009), notamment en ce qui concerne les innovations de services (Vargo et Lusch, 2004, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010), a amené les chercheurs à considérer la construction de l'innovation par les différents acteurs du marché (Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Mencarelli et Rivière, 2014). Selon les principes de l'approche interactionniste dyadique dans un premier temps, ensuite l'approche communautaire, et enfin l'approche réticulaire, le processus d'innovation est pris en compte plus largement. Nous ne parlons alors plus d'adoption ou de non adoption de l'innovation, puisque la vision processuelle n'existe plus, mais de co-construction de l'innovation en réseau et selon un processus tourbillonnaire.

Cette approche collective de l'innovation s'intéresse aux interactions sociales qui prennent place lorsque cette solution est développée. Elle appréhende la construction de la solution nouvelle de manière ouverte par les différents acteurs du marché (Chesbrough, 2003 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Mencarelli et Rivière, 2014). Depuis l'identification des besoins que l'innovation crée ou auxquelles elle répond, les différents acteurs humains et non humains concernés dans le réseau interagissent, amenant le(s) porteur(s) de l'innovation via la traduction à les intéresser, les enrôler et les mobiliser (Callon, 1986). Les communautés virtuelles apparaissent alors comme étant l'espace privilégié pour renforcer ces interactions en réseau entre les parties prenantes concernées par l'innovation.

Cette approche est utile à l'analyse du développement d'innovations de services basées sur des extensions technologiques. En effet, le caractère intangible de l'innovation de service rend son expérience de consommation unique, ce qui se traduit par une valeur perçue de son adoption qui peut varier d'un instant à l'autre (Langeard, Reffait et Eiglier, 1986 ; Le

Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Schröder et Hözle, 2010 ; Frey et Lüthje, 2011 ; Coutelle-Brillet, Rivière et des Garets, 2012 ; Rivière, 2012 ; Mencarelli et Rivière, 2014). La définition même du service implique la participation du client à sa production. Selon une optique de co-création, ce type d'innovation doit d'autant plus intéresser et mobiliser les utilisateurs en répondant à leurs attentes pour éviter son rejet (Liao et Cheng, 2013). Internet, les plateformes informatiques, les logiciels et les applications pour les téléphones portables offrent un important champ de développement d'innovations de services.

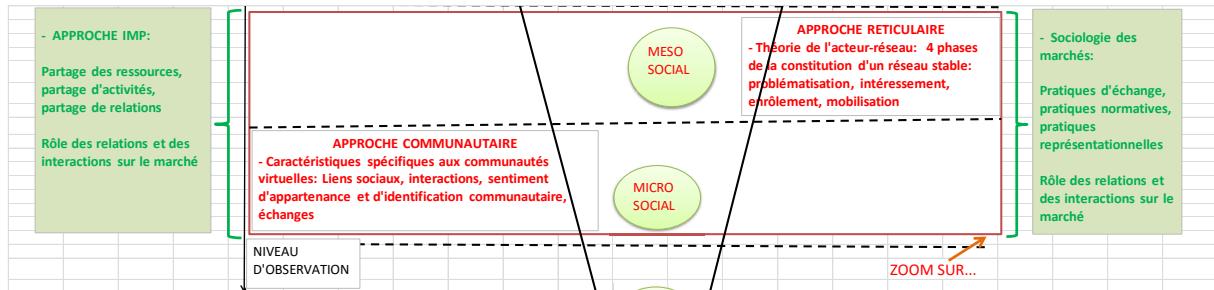
La construction du marché encastré dans l'environnement social, passe alors par l'émergence d'une communauté formée de producteurs, de promoteurs, de prescripteurs, qui vont accélérer la diffusion de l'innovation par la mobilisation du réseau (Martin et Schouten, 2013). L'innovation de service se crée et rencontre un succès lorsqu'elle est le résultat d'un processus de co-construction entre plusieurs entités connectées et interagissant en réseau (Vargo et Lusch, 2004, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000, 2004 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010).

Cette approche nous permet de dire que finalement, que ce soit en BtoB ou en BtoC, la co-innovation en réseau est une condition importante de dynamique des innovations émergentes et des marchés en train de se faire. L'innovation, évoluant selon un processus tourbillonnaire, sa diffusion n'intervient pas à une phase précise, mais tout le long du processus.

L'approche réticulaire permet finalement de saisir le rôle des interactions entre les acteurs via les communautés et les réseaux dans la co-création de la valeur et la co-construction de l'innovation sur les marchés. Cette approche insiste sur l'idée que c'est le collectif d'acteurs qui favorise la construction de solutions nouvelles. Elle souligne qu'il est alors important de renforcer les motivations des acteurs à passer par des espaces interactifs et ouverts que sont les communautés et les réseaux pour optimiser la construction réussie des innovations.

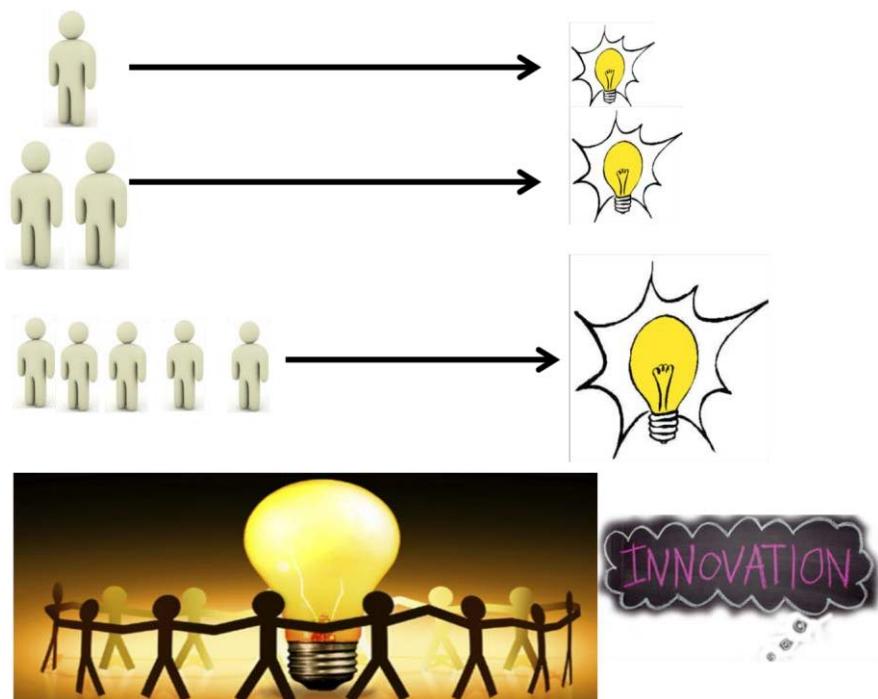
Le schéma ci-dessous permet ainsi de se saisir du niveau d'observation « collectif » sur lequel se centre l'approche réticulaire.

*Schéma n°7 : L'approche réticulaire, une approche centrée sur le collectif*



Par ailleurs, en synthèse de l'ensemble des travaux discutés de ce chapitre, voici un schéma illustrant la construction de l'innovation avec un réseau d'acteurs.

*Schéma n°8 : L'importance du collectif dans la construction de l'innovation*



Toutefois, tout comme l'approche linéaire, l'approche réticulaire de l'innovation prise de manière séparée présente un certains nombre de limites.

En s'intéressant à un niveau d'observation macro-social, cette approche gomme le rôle de l'individu et de dimensions cognitives dans le processus d'innovation. Elles ne prend en compte ni les attributs des individus dans ce processus, ni leurs jugements dans l'évaluation de la solution nouvelle. Elle ne s'intéresse pas non plus aux représentations que se font les acteurs de leur réseau.

De plus, l'approche réticulaire défend une vision instrumentale et utilitariste quant à la nature des relations (Baret, Huault et Picq, 2006). En effet, les acteurs du réseau n'ont pas la possibilité de sélectionner de manière volontaire les relations auxquelles ils se trouvent contraints d'être associés. Les individus disposent d'une faible marge de manœuvre, étant contraints à optimiser la stabilisation du réseau. Les liens sociaux s'inscrivent alors dans un cadre normatif caractérisé par des jeux d'intérêt. Par conséquent, l'approche réticulaire se focalise davantage sur la co-construction réussie de l'innovation au détriment des freins impliqués par cette co-création et pouvant mener à l'échec de l'innovation. D'ailleurs, cette association souvent positive attribuée au réseau constitue en elle-même une limite. En se focalisant sur le rôle positif des relations internes au réseau, cette approche renforce la discrimination et l'exclusion en ignorant l'impact négatif et freinant que peuvent avoir ces relations exclusives sur les échanges qui s'opèrent à l'extérieur du réseau, et donc sur les innovations non concernées par le réseau. Le réseau peut alors favoriser la mise en place de relations négatives et nuisibles.

D'un autre côté, l'approche réticulaire a tendance à ignorer la hiérarchie dans les relations et à ne considérer que certains types de liens, au détriment d'autres, comme par exemple le pouvoir que peuvent exercer les institutions politiques et culturelles, qui sont souvent négligées (Baret, Huault et Picq, 2006).

Aussi, l'approche réticulaire traite de la dimension relationnelle de manière superficielle, en s'intéressant davantage à la structure et à la force des liens plutôt qu'à la manière dont ils fonctionnent. Les réseaux sont ainsi considérés comme des canaux qui conduisent et transmettent l'information, et son aspect cognitif, à savoir les croyances, les valeurs, les idées

véhiculées en leur sein.

En outre, cette approche trouve son application principalement dans le cas d'innovations virtuelles, or certaines innovations peuvent revêtir à la fois des dimensions physiques et virtuelles, ou n'être que physiques.

Par ailleurs, les innovations développées ne concernent pas nécessairement toujours plusieurs types de profils. Cela signifie qu'elles n'impliquent pas obligatoirement un réseau d'acteurs, mais peuvent ne concerner qu'un seul type de cible.







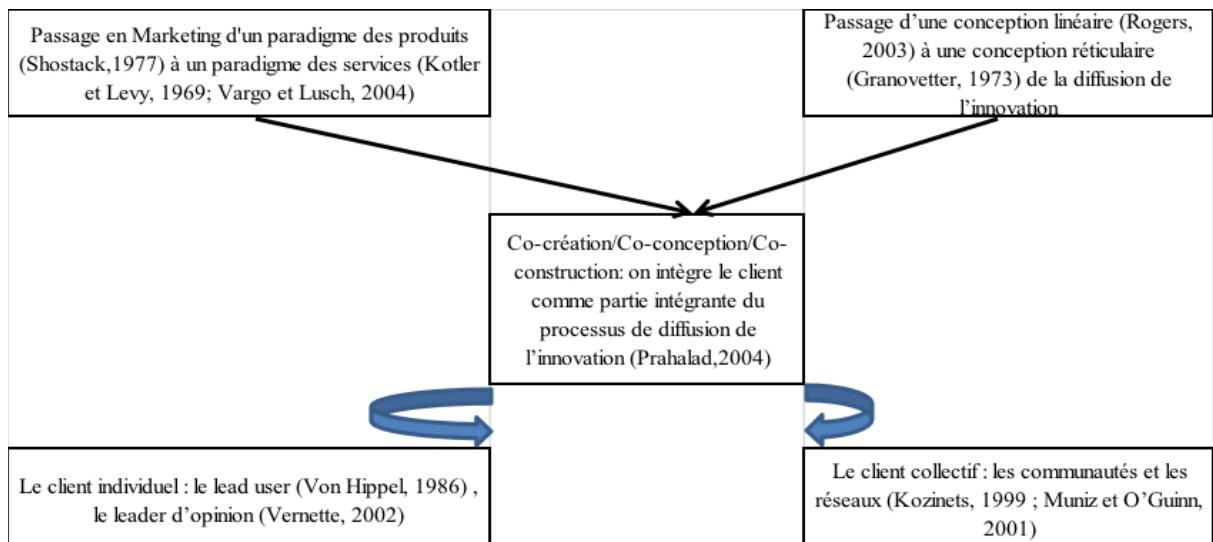
## **Conclusion à la première partie**

Les deux chapitres précédents ont permis de mettre en évidence deux visions orientant la construction des marchés en émergence et l'adoption et la diffusion d'innovations de services responsables en train de se faire. En plus de la littérature du marketing de l'innovation, celle de la sociologie de l'innovation vient compléter notre analyse sur le développement des marchés. L'approche linéaire de l'adoption et de la diffusion de l'innovation valorise la manière dont les individus réagissent aux signaux émis par les entreprises via leurs comportements, leurs attitudes, leurs motivations, sans prendre en compte leurs interactions. Les approches communautaire et réticulaire quant à elles mettent en avant les interactions entre les acteurs collectifs au sein du processus de diffusion de l'innovation.

Les différentes approches étudiées nous amènent à dire que nous assistons à une double évolution : en marketing, le passage d'un paradigme des produits à un paradigme des services, et dans le domaine de l'innovation, le passage d'une conception linéaire (Rogers, 2003) à une conception réticulaire de l'innovation comme l'a nommée Granovetter (dans les années 70). Dans ce double mouvement, les auteurs ont développé les concepts de co-création, de co-conception et de co-construction des marchés (Prahalad, 2004). Finalement, la co-création suppose d'envisager le client à deux niveaux : un niveau individuel dans lequel les figures emblématiques du lead user (Von Hippel, 1986) et du leader d'opinion (Vernette et Flores, 2004 ; Vernette *et al.*, 2012) prennent forme et jouent un rôle central, et un niveau collectif qui suppose l'existence d'interactions en réseau (Kozinets, 1999) dans les communautés virtuelles à l'intérieur desquelles agissent ces figures. Le lead user est le client privilégié avec qui l'entreprise va co-construire son innovation ; le leader d'opinion va quant à lui activer le bouche à oreille et donc accélérer la diffusion de l'innovation. En effet, un nombre important de personnes impliquées par l'innovation ralentit sa propagation. Il faut donc privilégier les individus les plus impliqués lorsque l'on adresse une innovation au marché (Rogers, 2003).

Pour illustrer nos propos, nous présentons un schéma récapitulatif de ces concepts.

Schéma n°9 : L'adoption de l'innovation, une approche intégrée



Finalement, bien que les approches communautaire et réticulaire appréhendent plus largement le processus d'innovation en s'intéressant au rôle du collectif (les communautés et les réseaux d'acteurs) dans la construction de l'innovation à travers les interactions sociales exercées mutuellement entre les acteurs collectifs, elle gomme l'individu et le rôle qu'il joue au sein de ce processus. Elle ne permet pas de voir le rôle de moteur ou de frein que peuvent jouer les individus puisqu'elle focalise le regard sur les acteurs collectifs.

L'approche linéaire quant à elle, s'intéresse effectivement aux jugements de l'individu vis-à-vis de l'individu, mais sa vision processuelle fermée l'empêche d'inclure les interactions collectives dans ses préceptes. Elle se focalise principalement sur le rôle freinant de l'individu dans l'adoption des solutions nouvelles en omettant de saisir de l'importance du collectif dans les processus d'innovations. Nous comprenons alors que chacune des approches linéaire et réticulaire prises séparément ne permet pas à elle seule de saisir les résistances à la construction d'innovations dans un marché en émergence.

Le tableau ci-dessous propose une analyse comparative de ces deux approches<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Nous avons réalisé ce tableau en nous inspirant d'un tableau similaire intégrateur réalisé par **Ozgulhan Toulouze et approuvé dans le cadre de l'approfondissement technique: Analyse-Toulouse** Néobiologie M.H., Herbet M., Zouaghi S., (2009), « L'ethnicité dans l'étude du consommateur : un état des recherches », Recherche et Applications Marketing, n°24(4), p. 57-76.

	<i>L'innovation comme processus linéaire</i>	<i>L'innovation comme construction collective</i>
<b>Posture épistémologique</b>	<b>Positivisme (relations de cause à effet sur l'échec)</b>	<b>Interprétativisme – constructivisme (la manière dont les acteurs interprètent le processus et le construisent conduit à l'innovation)</b>

Tableau n°8 : L'approche linéaire versus l'approche réticulaire : une analyse comparative

	<i>L'innovation comme processus linéaire</i>	<i>L'innovation comme construction collective</i>
<b>Posture épistémologique</b>	<b>Positivisme (relations de cause à effet sur l'échec)</b>	<b>Interprétativisme – constructivisme (la manière dont les acteurs interprètent le processus et le construisent conduit à l'échec)</b>
Nature de la connaissance	Ontologie (hypothèse déterministe)	Phénoménologie
Statut de la connaissance	Essentialiste (il y a des critères qui prédéfinissent l'échec ou l'adoption)	Non essentialiste (la manière dont les acteurs interviennent dans le processus définit l'adoption ou l'échec : ex : pour les participants à un essai d'innovation, il s'agit d'un échec, contrairement aux financeurs)
Conception du consommateur	Déterministe (Objectivité) (le consommateur évalue négativement l'innovation si un critère d'adoption n'est pas respecté. Si tous les critères d'adoption sont négatifs, alors il y a non adoption)	Consommateur-bricoleur (Subjectivité) (même si les critères d'adoption sont négatifs, on aurait pu avoir une adoption si par exemple il y avait un effet communautaire autour de l'innovation)
Objectif de l'objet de recherche	Expliquer et prédire les comportements d'adoption et la diffusion de l'innovation	Comprendre la subjectivité du comportement de construction de l'innovation

	<i>L'innovation comme processus linéaire</i>	<i>L'innovation comme construction collective</i>
<b>Posture disciplinaire</b>		
Filiation	Psychologie sociale (théorie de l'imitation, du Bouche à Oreille) - Théories de l'information et de la communication - Sociologie	Théorie des organisations - Sociologie - Anthropologie (Exemple : Desjeux regarde comment les individus gèrent l'innovation par rapport à des normes culturelles, l'habitude d'utiliser la voiture)
Champ disciplinaire	Marketing de l'innovation – Sociologie de l'innovation	Marketing de l'innovation – Sociologie de l'innovation
Courant de recherche	Modèle IDT (Rogers, 2003) - Modèle TAM (Davis, 1989) – Théorie de la résistance à l'innovation (Talke et Heidenreich, 2014) – Freins à la consommation responsable (D'Astous et Legendre, 2009 ; Eckhardt, Belk et Devinney, 2010 ; Bray, Johns et Kilburn, 2011 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011)	Théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Roux et Remy, 2010 ; Martin et Schouten, 2013) – Modèles de l'intéressement et tourbillonnaire (Akrich, Callon et Latour, 1988) – Sociologie des marchés (Kjellberg et Helgesson, 2006 ; Azimont et Araujo, 2007) – Théorie de l'IMP (Håkansson, 1982 ; Čater, Žabkar et Čater, 2011 ; Hunt, 2013)
	Sociologie des usages (Chambat, 1994 ; Jouet, 2000 ; Proulx, 2015)	
<b>Finalité</b>	Orientation-consommateur	Orientation-marché

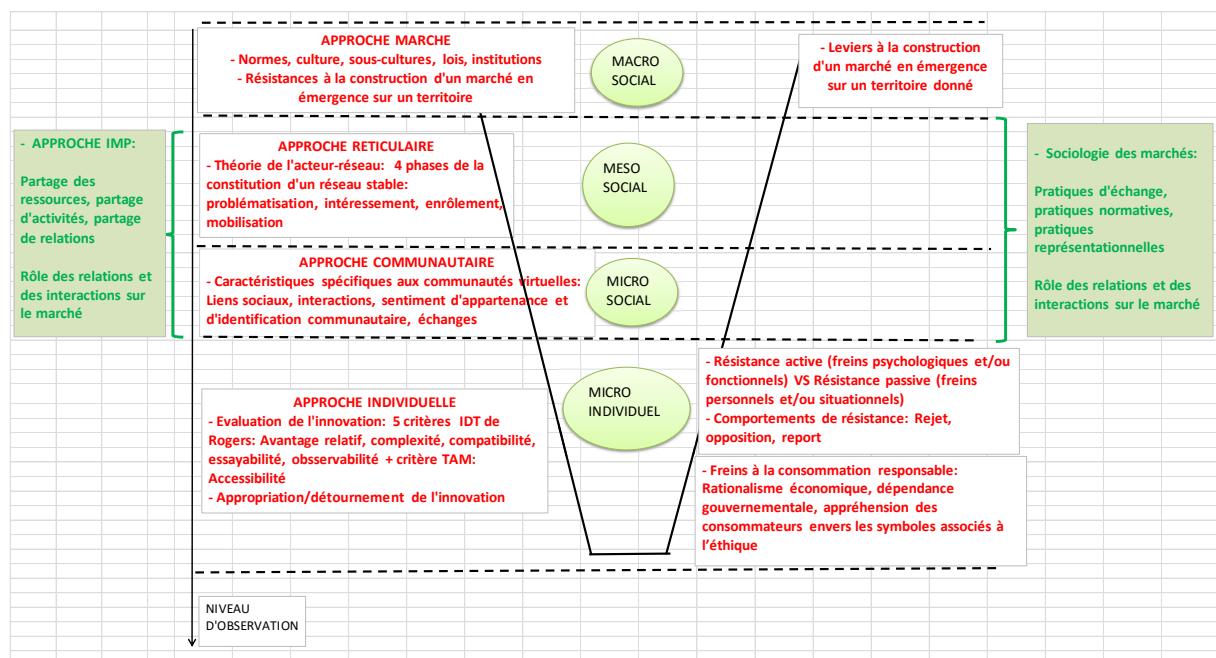
L'ensemble des limites de ces deux approches qui s'appuient sur les travaux en marketing et en sociologie de l'innovation, nous pousse à adopter un niveau d'observation intégratif pour se saisir à la fois du rôle de l'individu et du collectif dans la résistance à l'innovation sur les marchés émergents. Nous combinons alors ces deux approches pour prendre en compte le rôle de l'individu dans le réseau d'acteurs afin d'éclairer notre compréhension des freins à la construction de l'innovation en train de se faire.

Notre cadre conceptuel se base sur la proposition d'une échelle d'observation à différents niveaux (Desjeux, 2004 ; Leroy, Cova et Salle, 2013) pour saisir la construction de l'innovation. Notre approche intégratrice, basée principalement sur la grille à différentes échelles d'observation de Desjeux (2004) nous permet d'analyser les freins à l'adoption et à la diffusion de l'innovation aux niveaux de l'individu, de la communauté et du réseau. Notre analyse du processus d'innovation, basée sur une vision intégrant et combinant les deux

approches, vise à croiser un regard sociologique avec un regard marketing. Cette approche intégratrice que nous proposons permet de mieux comprendre la diversité des comportements humains en prenant en compte à la fois les contraintes matérielles (place des innovations en tant qu'objets dans les interactions entre individus), sociales (relations de coopération et de pouvoir entre les acteurs autour de cet objet) et symboliques (identité projetée à travers un objet possédé, l'innovation), puisqu'un individu construit ses choix de manière individuelle mais aussi sociale (Desjeux, 2004, 2006 ; Leroy, Cova et Salle, 2013), lorsque nous parlons d'innovations responsables.

En synthèse de l'ensemble des travaux discutés de la revue de littérature, le schéma ci-dessous présente le cadre intégrateur combinant l'approche linéaire avec l'approche réticulaire.

*Schéma n°10 : Comprendre la résistance à l'innovation de service responsable : cadre intégrateur combinant approches individuelle et collective*



**DEUXIEME PARTIE : LA  
METHODOLOGIE ET LES RESULTATS**



## **Introduction à la deuxième partie**

Cette deuxième partie s'attachera à présenter la méthodologie déployée ainsi que les résultats d'analyse produits. Il s'agit de comprendre par quels moyens le terrain a pu être appréhendé, quels ont été les instruments de collecte de données mobilisés dans la posture épistémologique à laquelle nous nous rattachons, de quelle manière ces données ont été analysées et à quels résultats elles ont abouti.



**TROISIEME CHAPITRE :**

**LA METHODOLOGIE**



## **CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE**

Ce chapitre concerne la méthodologie déployée dans le cadre du travail de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons le positionnement épistémologique (David, 1999) dans lequel nous nous inscrivons ainsi que l'approche qui correspond au processus de création de connaissances scientifiques de cette recherche. Nous exposerons également les spécificités du terrain de recherche mobilisé dans ce processus.

Comme nous l'avons expliqué en introduction de thèse, nous avons travaillé en partenariat avec l'entreprise Ecoway, qui a développé un projet d'innovation dans le domaine de l'écomobilité. A ce titre, dans le contrat qui liait ESIEE Paris et Ecoway, nos obligations consistaient à formuler des recommandations, présentées sous forme de livrables, visant à améliorer l'innovation Movin'out (plateforme communautaire d'incitation à l'écomobilité). En contrepartie, Movin'out nous a ainsi servi de terrain de recherche.

En section 2 de ce chapitre, nous porterons l'intérêt aux méthodes de collecte et d'analyse de données que nous avons utilisées pour explorer la richesse de ce terrain en vue de répondre à notre problématique et aux objectifs de notre projet doctoral.

### **1. LE POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

#### **1.1. Démarche abductive et sensibilité épistémologique**

Le projet de thèse s'appuie sur une démarche abductive. Cette logique de pensée est fondée sur la production de nouvelles connaissances, en partant des connaissances et expériences antérieures et en nous appuyant sur la découverte (Catellin, 2004 ; Angué, 2009). Nous avons cherché à avoir une vision sur la « phénoménologie du réel puisque la visée est de produire un ensemble de connaissances qui relient de nombreuses observations empiriques entre elles, qui ne sont pas issues de la théorie tout en lui étant cohérentes » (Thiévert et coll., 1999).

Ce projet doctoral a ainsi été mené sous la forme d'aller-retours entre la théorie (la diffusion et l'échec des innovations selon le marketing de l'innovation et selon la sociologie de l'innovation) et la pratique (terrain représenté par le projet d'innovation Movin'out) pour tenter

de comprendre le phénomène observé, à savoir les résistances à la construction d'une solution nouvelle dans un marché en émergence.

Pour ce faire, nous avons participé au projet d'innovation de l'entreprise Ecoway de manière périphérique. Ce statut initialement négocié de manière beaucoup plus intense dans le projet (création et animation de communautés virtuelles de la plateforme, caractérisation du marché par l'organisation de focus groups, mise en application de recommandations marketing dans le cadre du projet) n'a finalement pas vu le jour de par la décision du PDG d'Ecoway. Nos activités menées dans le cadre du partenariat entre ESSIE Paris et Ecoway ont permis de remettre des livrables sous forme de rapports faisant part d'un état des lieux (*Work package n°1* : Observation de la décision chez l'individu et état des lieux : Synthèse bibliographique concernant une typologie des réseaux sociaux et la liste de facteurs structurant les communautés d'intérêts identifiées). Les livrables faisant part de préconisations marketing n'ont pas vraiment été appliqués par l'entreprise en raison de son focus plus important sur les aspects techniques et technologiques de l'innovation (*Work package n°1* : Observation de la décision chez l'individu : Typologie de comportements permettant d'évaluer la valeur marchande des « Sunnys », et d'identifier des populations cibles pour la phase de développement ; Synthèse des freins et des leviers à l'usage de la plateforme existante ; *Work package n°2* : Expérimentation et mise au point : Typologie du panel d'expérimentateurs, rapport détaillé de l'expérimentation et synthèse des aménagements et recommandations). Nos résultats de recherche n'ont ainsi ni impacté ni transformé la réalité.

L'abduction a été théorisée par les travaux de Peirce, même si les chercheurs n'ont pas abouti à un consensus quant à sa définition. « L'abduction démarre avec un fait surprenant » (Dumez, 2012 : 4), caractérisé par une anomalie (Aliseda, 2006). Cela est bien le cas de notre projet doctoral puisque nous ne nous attendions pas à ce que l'innovation Movin'out connaisse un rejet de la part des adoptants potentiels (*Cf. Introduction*), étant donné que le projet tel que présenté par le PDG d'Ecoway semblait suffisamment solide pour être soutenu par un pôle de compétitivité. Nous cherchons donc à caractériser et à comprendre "l'anomalie" qui a conduit à ce fait surprenant.

Notre sensibilité épistémologique en tant que chercheur se rapproche d'une posture constructiviste. En effet, le chercheur que nous sommes a participé durant son processus de recherche à la construction, de manière subjective, grâce à sa propre expérience et en

interaction avec d’autres acteurs (interactions entre les membres du projet d’innovation d’Ecoway mais aussi entre le chercheur et les autres acteurs étudiés durant le projet doctoral), à la phénoménologie, à la représentation et à la finalité d’une réalité difficile à appréhender, celle de l’échec de l’innovation Movin’out, réalité qui dépend de son contexte, celui du marché de l’écomobilité (Thiévert et coll., 2007). Par ailleurs, notre approche était centrée sur « les finalités des actions menées par les acteurs dans l’organisation » Ecoway (Maurand-Valet, 2010 : 7).

La proximité avec les sujets observés a permis de récolter des données reflétant au mieux la réalité (Leroy, 2012) de Movin’out. Nous avons ainsi observé le comportement des membres de groupes communautaires virtuels vis-à-vis de la construction d’une innovation écomobile. Pour étudier leur adoption de l’innovation, il s’agissait de prendre en considération leur point de vue afin de comprendre leurs motivations et appréhensions à intégrer les groupes virtuels formées au sein de la plateforme. Nous avons cherché à comprendre le phénomène étudié de l’intérieur et à saisir les motivations et les significations des personnes impliquées.

Le raisonnement abductif est de nature herméneutique et esthétique. Nous avons ainsi proposé de donner une interprétation de cette réalité (caractère herméneutique) à partir de notre perception croisée avec celles des collègues, en faisant preuve d’imagination et de créativité (caractère esthétique) (Catellin, 2004). Dans ce processus interprétatif qu’est la sémiotique, nous avons mobilisé des indices, des traces, et des signes pour mettre en place des suppositions (Angué, 2009). L’objectif était alors « de comprendre ces régressions de significations, ces passages d’un signe à un autre » (...). L’interprétation d’un signe, sa traduction en un signe différent, se fait invariablement au moyen de raisonnements élémentaires successifs et contextualisés » (Peirce, 1878 ; cité par Angué, 2004 : 67).

Nous ne cherchions pas à découvrir une réalité sociale, mais plutôt à la comprendre en profondeur par le biais d’une meilleure « compréhension des intentions et motivations des individus participant à la création et à l’expérimentation de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui seule permet d’assigner un sens à leurs comportements » (Hudson et Ozanne, 1988 ; cités par Thiévert et coll., 1999 : 42). L’objet de recherche n’impliquait pas « d’interroger des faits pour en découvrir la structure sous-jacente, mais d’appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions

propres » (Hirshmann, 1986 ; Hudson et Ozanne, 1988 ; cités par Thiétart et coll., 1999 : 42).

Etant donné le caractère incertain et dépourvu de logique a priori (Koenig, 1993 ; Angué, 2009) du raisonnement abductif, nous ne pouvons affirmer avec certitude les explications que nous proposons. Il n'y a pas « une réalité qu'il serait possible d'appréhender même de manière imparfaite (positivisme) mais plutôt des réalités multiples qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps » (Guba et Lincoln, 1994 ; Thiétart et coll., 1999 : 141). Nous avons alors déployé une approche méthodologique exploratoire afin de construire ces connaissances.

## **1.2. L'approche méthodologique exploratoire**

L'objectif n'est pas de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations rigoureusement élaborées sur ce qui a empêché la co-construction de l'innovation non seulement par l'individu mais aussi par le collectif via les interactions communautaires et en réseau. Autrement dit, nous cherchons « à tirer de l'observation (de la plateforme communautaire écomobile Movin'out) des conjectures que nous testerons et discuterons par la suite » (Koenig, 1993 ; cité par Thiétart et coll., 1999 : 61).

La méthodologie s'inscrit dans une démarche longitudinale exploratoire. L'objectif est d'étudier sur la durée (trois ans dans le cadre du travail doctoral) et de retracer l'évolution des phénomènes et processus associés à l'innovation Movin'out (démarche longitudinale). Pour une compréhension plus approfondie de ces phénomènes, nous explorons une situation réelle d'une innovation en train de se faire, sur un marché en émergence, (celui de l'écomobilité), à travers l'analyse du développement d'une plateforme communautaire numérique d'écomobilité qui n'a pas rencontré le succès attendu au moment de nos observations, dans le cadre d'un projet qui est encore expérimental (démarche exploratoire).

Cette démarche qualitative permet alors de rester cohérent avec le cadre conceptuel intégrateur qui vise à comprendre la manière dont la construction d'une innovation sur le marché se fait au moyen de son adoption individuelle et de sa diffusion en réseau.

Dans ce contexte, pour respecter notre démarche longitudinale exploratoire, l'ensemble de nos résultats sont présentés sous la forme d'une étude de cas. « L'étude de cas est un terrain privilégié pour favoriser le raisonnement abductif » (Yu, 1994 ; cite par Angué, 2009 : 77).

L'étude de cas peut être multiple ou unique. Elle peut alors porter sur l'étude d'un (une organisation, une innovation, etc.) ou de plusieurs cas (plusieurs organisations, plusieurs innovations, etc.). Elle s'intéresse à différents niveaux d'analyse (le marché/l'entreprise ; etc.) Les objectifs de l'étude de cas sont soit de décrire des situations, soit de tester des théories existantes, ou encore de produire de nouvelles théories (Yin, 1981, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Yin (1994) explique alors que l'étude de cas est légitime dans trois contextes (Yin, 1990 ; Thiétart et coll., 1999 ; Leroy, 2012 : 37) :

- « le test d'une théorie existante pour la confirmer, la remettre en cause ou la compléter ;
- le caractère unique ou extrême du cas (résultant de la rareté du phénomène étudié) ;
- la révélation d'un phénomène qui n'est pas rare mais qui était jusque-là, inaccessible à la communauté scientifique ».

Dans cette recherche, il s'agit d'une étude de cas unique portant sur l'innovation Movin'out. L'étude de cas se justifie puisque nous sommes face à un cas unique et extrême, celui d'une innovation (Movin'out) qui a connu un échec d'adoption et de diffusion sur le territoire français. L'étude de cas unique permet alors d'étudier un phénomène dans sa complexité pour enrichir la construction de la théorie (Borghini *et al.*, 2010 ; cité par Leroy, 2012).

Cette démarche se justifie également parce que la compréhension du phénomène étudié (l'innovation Movin'out) dépend fortement de la compréhension de son contexte (général, spatio-temporel, politique, social, technologique, etc.) qui n'est pas le même pour l'ensemble des entreprises. Cette stratégie de recherche vise alors à renforcer la compréhension des dynamiques d'un contexte exclusif (Yin, 1981, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Cette étude suit une approche idiosyncratique puisque la description et la compréhension des processus, des perceptions et des représentations des acteurs varient selon le contexte dans lequel ils évoluent (Woodside et Wilson, 2003). De plus, la réalité du phénomène est unique à chaque fois lors des différentes expérimentations territoriales menées par Ecoway puisqu'elle dépend d'un

contexte spatio-temporel bien précis (Sardan, 2008). Cela aboutit à une production de connaissances spécifiques (Leroy, 2012).

### 1.3. Le terrain de recherche

#### 1.3.1. Les membres du projet d'innovation

L'innovation de service Movin"out a été pour partie développée dans le cadre d'un partenariat entre Ecoway (le porteur du projet), ESIEE Paris (qui nous a recrutée en tant que doctorante pour y participer) et une PME du domaine du développement d'applications web. Sous la forme d'un consortium, les partenaires de l'innovation ont pu bénéficier d'un fond européen de 2011 à 2014, fédérés par un pôle de compétitivité<sup>25</sup>.

Chaque partenaire a contribué différemment au projet :

- Ecoway avait déjà démarré le développement de la plateforme en 2009. Avec son expertise dans l"édition de services portant sur la valorisation des transports doux, l'entreprise portait le projet.
- L'entreprise de développement web spécialisée entre autres dans la conception d"applications mobiles, a principalement fait bénéficier Ecoway de ses compétences techniques<sup>26</sup>, en prenant en charge en partie les développements portant sur l"amélioration des versions électroniques successives de la plateforme communautaire ainsi que sur la mise en place d"une version mobile.
- ESIEE Paris contribuait avec 2 expertises : une équipe qui présente des compétences techniques, et une autre qui dispose de compétences managériales et marketing.

Plus précisément, trois membres ont participé au partenariat : d'une part un professeur en ingénierie qui a surtout travaillé avec la première PME (compétences techniques) et avec

---

<sup>25</sup> Pour des raisons de confidentialité, les noms du pôle de compétitivité et des deux PME ne sont pas précisés dans ce travail doctoral.

<sup>26</sup> La première PME a surtout fait bénéficier Ecoway des développements techniques relatifs à une version mobile de la plateforme communautaire.

Ecoway et qui a contribué aux multiples développements techniques de la plateforme Movin'out ; d'autre part, un professeur en management stratégique et nous-mêmes en tant qu'experte marketing avons étudié et analysé sous un angle managérial et marketing les comportements écomobiles de la population en général et de la cible d'Ecoway en particulier. Par ailleurs, l'école d'ingénierie ESIEE Paris n'a pas hésité à faire appel à des ressources supplémentaires (stagiaires, étudiants, contractuels) pour l'aider dans ses différentes missions.

Les principaux objectifs de l'équipe chargée de contribuer avec une réflexion sur l'adoption des innovations ont été :

- ✓ d'apporter une compréhension approfondie des facteurs incitatifs et démotivants au changement de comportement des usagers en matière de transport et d'adoption de comportements écomobiles,
- ✓ de confirmer l'importance de la viralité des réseaux sociaux et des communautés virtuelles dans ces changements de comportement,
- ✓ de se servir de la viralité des réseaux sociaux pour favoriser l'adhésion des usagers à la plateforme communautaire éco-mobile Movin'out de déclaration de trajets et leur participation à la co-construction de l'innovation.

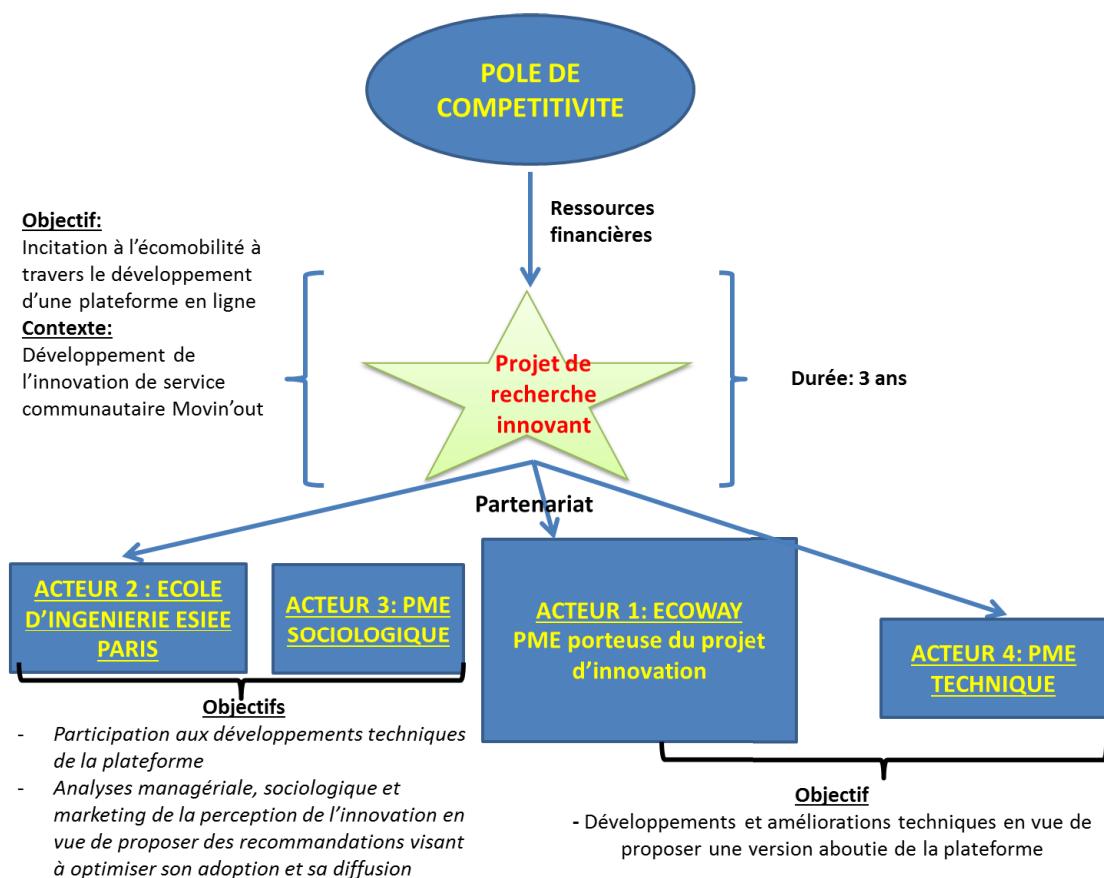
Ayant un rôle opérationnel au sein du projet, qui consiste principalement à proposer à Ecoway des recommandations marketing en vue d'optimiser la réussite commerciale de l'innovation Movin'out et de maximiser son taux d'adoption, nous avons pu avoir accès aux données empiriques de manière aisée au début de ce travail de recherche. Ces recommandations étaient présentées sous la forme de livrables que nous devions produire en collaboration avec les autres membres de l'école. Il s'agissait d'analyser la perception de la plateforme par les usagers. Les résultats utiles à Ecoway dans son projet d'innovation contribuaient au Marketing du projet innovant.

- Un consultant expert dans l'étude et l'analyse de comportements urbanistiques via les canaux physiques et virtuels, qui a été mobilisé pour travailler dans notre équipe et nous faire profiter de ses compétences sociologiques.

L'objectif du projet était de développer les premières productions d'Ecoway afin de créer une innovation de service d'incitation à l'écomobilité, via la plateforme communautaire Movin'out. L'écomobilité signifie l'usage combiné de la voiture avec des modes de transport alternatifs et plus vertueux. En incitant les consommateurs à employer un mode de déplacement multimodal (l'utilisation de plusieurs moyens de transport vertueux), l'objectif de la plateforme était de rendre visible l'empreinte carbone de ses usagers et d'avoir un impact positif sur l'environnement.

Le schéma ci-dessous propose une description synthétique du projet d'innovation.

*Schéma n°11 : Présentation du projet*



### **1.3.2. L'innovation de service via la plateforme communautaire d'écomobilité Movin'out**

L'innovation de service Movin'out, dont les premiers développements ont vu le jour en 2009, a été créée pour atteindre le marché BtoB et BtoC.

L'offre pour le marché BtoB s'adresse aux entreprises, aux collectivités et aux opérateurs de transport en vue de leur vendre des informations détaillées sur le déplacement des individus. Grâce à un système de traçage numérique et de géolocalisation, ces acteurs peuvent profiter d'une base de données qu'ils peuvent alimenter eux-mêmes, à travers la publication par les individus de contenu et d'informations relatives à leur propre déplacement.

Plus spécifiquement, cette offre consiste à proposer aux entreprises des analyses et des scénarios de mise en œuvre de plans de déplacements entreprise (PDE) dans le but d'inciter les salariés à adopter des modes de transport vertueux. Le PDE, plan de déplacement entreprises, est un plan de mobilité établi par les entreprises dont l'objectif est de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux environnementaux en incitant les salariés à réduire le recours à la voiture en faveur de modes de transport plus doux. Les entreprises jouent un rôle d'acteurs intermédiaires de l'innovation pour inciter l'appropriation de Movin'out par les usagers particuliers. En outre, pour les entreprises, en plus de valoriser leur image citoyenne et de favoriser le développement d'un esprit communautaire au sein de leur structure, ces données facilitent d'une part la mise en place obligatoire de plans de déplacements, ce qui leur permet de réduire leur budget transports. D'autre part, ces données rendent plus aisée la gestion du remboursement des frais de transport des salariés grâce à l'édition mensuelle via la plateforme de fiches de remboursement donnant accès de manière anonyme au bilan environnemental et aux notes de frais individuels (informations permettant d'horodater les déplacements professionnels).

Quant aux collectivités et aux opérateurs de transport, cette offre leur permet de se rapprocher des usagers et d'optimiser ainsi en temps réel le comportement de la population en matière de mobilité ainsi que la gestion qualitative et quantitative de leurs offres. Par conséquent, les taux d'émission de carbone peuvent être minimisés, sans avoir besoin de recourir à la solution coûteuse de la mise en place d'infrastructures.

L'offre pour le marché BtoC consiste à proposer un ensemble de services incitatifs à l'ecomobilité.

D'abord, l'offre d'Ecoway permet aux usagers individuels d'accéder gratuitement à un ensemble d'informations concernant d'une part leur propre déplacement, et d'autre part les transports de manière plus générale (transports possibles sur un trajet souhaité et disponibilités ; durée du trajet selon le mode emprunté, etc).

Ensuite, le service proposé vise grâce à ces informations récoltées, à donner la possibilité à l'usager d'identifier son empreinte écologique sur la base de la comparaison des modes de transport, selon qu'ils soient plus ou moins polluants, et de connaître ainsi l'impact de ses déplacements sur l'environnement (informations sur les critères de déplacement : le plus économique/écologique/rapide ; émission en CO2 de chaque mode de transport).

Le consommateur est alors en mesure de déclarer de façon monomodale ou multimodale sur la plateforme les trajets qu'il aura choisi d'effectuer (informations sur la description du trajet : point de départ et point d'arrivée).

Les trajets vertueux, une fois déclarés, sont gratifiés grâce à un système incitatif basé sur des points de fidélité, les sunnys, récompensant les déplacements écomobiles (accès au sein de la plateforme aux différents types de transport avec le nombre de points associés). Tous ceux qui démontrent un comportement vertueux à travers leurs déclarations sont récompensés par Ecoway avec des cadeaux écologiques variés. Cette démarche constitue ainsi une première forme d'incitation à l'ecomobilité.

Par ailleurs, le consommateur peut créer des communautés de trajet pour échanger autour de la mobilité et faciliter ses déplacements vertueux (informations publiées par les membres de la communauté ; informations sur l'identité des personnes qui effectuent le même trajet que soi ; alertes programmées dans la plateforme visant à prévenir d'une grève, d'un retard ou autres dans les transports ; etc.). La création ou l'adhésion à une communauté se déroule en fonction des trajets des usagers, l'idée étant de regrouper ceux qui ont le même trajet domicile-travail au sein d'une « communauté de trajet en ligne ». L'objectif est favoriser l'émergence de relations sociales entre les membres de la communauté pour les inciter à adopter un comportement écomobile lors de leurs déplacements. L'échange d'informations sur les

transports et les trajets, notamment par ceux qui sont déjà sensibles aux problématiques de développement durable, permet en effet d'influencer d'autres individus.

Les offres de service Movin'out sont accessibles soit directement via le site [www.movin'out.fr](http://www.movin'out.fr) soit indirectement par le biais des réseaux sociaux comme Facebook. Dans ce dernier cas, il s'agit de relier son compte Facebook au compte Movin'out que l'on souhaite créer. Cette deuxième possibilité permet à l'usager d'intégrer l'application Movin'out à son profil Facebook et par conséquent de déclarer directement ses trajets à travers ce profil. Une fois cette opération effectuée, la déclaration des trajets s'affiche « sur le mur » Facebook de l'usager et donc sur la page d'actualité. L'avantage de cette manière de procéder est double : elle tient au fait que l'usager peut utiliser l'application dans un environnement qui lui est familier et Ecoway peut tirer profit d'un éventuel effet viral en informant « les amis » de l'usager de l'existence de Movin'out.

Pour assurer à la fois l'adoption mais aussi le développement progressif de Movin'out, Ecoway a procédé par la mise en place d'expérimentations territoriales.

### **1.3.3. Les expérimentations territoriales visant la construction de l'innovation Movin'out**

Tout le long de son projet, l'entreprise Ecoway a testé l'innovation en partenariat avec des collectivités locales en mettant en place des expérimentations territoriales. Son objectif était de viser différentes cibles (des entreprises et leurs salariés, des habitants du territoire, des commerçants) pour vérifier l'adoption de l'innovation et développer des améliorations progressives. La collectivité jouait alors le rôle d'acteur intermédiaire pour faire la promotion de l'innovation et susciter l'adhésion d'entreprises de la zone géographique concernée. Le choix des zones géographiques sur lesquelles étaient réalisées ces expérimentations se faisait soit au travers du réseau interpersonnel du PDG d'Ecoway (territoire des Mureaux retenu dans le cadre du partenariat monté avec le pôle de compétitivité) soit dans le cadre des relations d'affaires tenues par l'entreprise (territoires de Nantes et de Lyon). Ces expérimentations territoriales visaient alors à co-construire l'innovation auprès de différentes cibles.

Au total, Ecoway a mis en place cinq expérimentations territoriales : l'expérimentation Nantes Métropole, l'expérimentation Nantes Cholet, l'expérimentation Lyon Bourgouin, l'expérimentation d'Orléans et l'expérimentation des Mureaux.

Les expérimentations Nantes Métropole, Nantes Cholet et Lyon Bourgouin ont été réalisées avant le début de notre thèse, entre 2009 et 2010. Aux premiers stades de développement de l'innovation, l'objectif était de développer l'outil et de le déployer sur l'ensemble des réseaux sociaux professionnels et grand public, et ainsi de lancer l'innovation Movin'out, qui portait un autre nom<sup>27</sup> à l'époque.

Les expérimentations d'Orléans et des Mureaux ont été mises en place durant notre projet doctoral. L'expérimentation d'Orléans a été réalisée avec succès en 2012. Celle des Mureaux n'a pas pu être menée à son terme (2012-2013). Chacune de ces deux expérimentations a alors permis de développer une nouvelle version améliorée de l'innovation Movin'out.

Afin de respecter la logique longitudinale, nous analysons la construction de l'innovation Movin'out à différentes phases de son processus de développement.

Lors de la phase de la conception du service, nous avons voulu comprendre la perception qu'avaient les usagers de l'innovation Movin'out à ses tous débuts. Nous avons alors étudié l'expérimentation Nantes Métropole pour trois raisons :

- Nous avons eu l'opportunité, grâce à un carnet d'adresses procuré par le PDG d'Ecoway, d'interroger quelques personnes ayant participé à cette expérimentation ;
- Cette expérimentation respectait la logique de mener une étude à la fois sur des niveaux BtoB et BtoC, puisque les participants étaient les entreprises et leurs salariés ;
- Des trois expérimentations passées (Nantes Métropole, Nantes Cholet et Lyon Bourgouin), c'est celle sur laquelle nous possédions le plus de données secondaires, et il nous paraissait alors intéressant de les approfondir.

L'encadré ci-dessous présente les caractéristiques de l'expérimentation de *Nantes Métropole*.

---

<sup>27</sup> Nous ne pouvons donner ce nom pour des raisons de confidentialité.

*Encadré n°1 : Présentation synthétique de l'expérimentation Nantes Métropole*

**Territoire :**

- Agglomération de près de 24 communes et plus de 590 000 habitants.
- Compétences dans de multiples domaines (Aménagement urbain, Transports et déplacements ; habitat ; emploi, etc.), et plus particulièrement dans le domaine de l'écomobilité qui représente une priorité : pour rester toujours aussi proche de ses habitants, Nantes Métropole mène une politique volontariste puisque l'une de ses priorités est de tendre à un équilibre entre la voiture individuelle et les modes ou usages complémentaires.

**Cible :** 35 entreprises (Niveau BtoB) et leurs 1600 salariés (Niveau BtoC) de quatre zones d'activité de la région Nord-Est de l'agglomération ont accepté de participer, parmi les 120 entreprises de la région.

**Durée :** 9 mois entre les années 2009 et 2010.

**Objectifs :**

- Optimiser l'offre par rapport à la demande : puisque le nombre d'offres de mobilité est suffisant à Nantes, l'idée n'était pas d'augmenter l'offre par rapport à la demande mais de l'optimiser.
- Suivre les besoins et les évolutions comportementales des entreprises et de leurs salariés en matière de déplacements.
- Accompagner les entreprises dans la gestion de la mobilité de leurs salariés.
- Inciter les salariés à adopter une mobilité alternative (et collaborative) à la voiture individuelle dans le cadre de leurs déplacements liés au travail.
- Permettre aux salariés un partage des informations sur leur mobilité via un réseau social sur un même cadran géographique accessible sur internet et une application de téléphonie mobile GSM.
- Valoriser la multimodalité et en particulier le covoiturage auprès des salariés des entreprises, qui est très peu pratiqué. Les transports en commun ont été un peu moins mis en avant car ils étaient mal desservis.
- Tester la capacité du public visé à s'approprier de nouveaux outils de communication concernant la gestion de leurs déplacements.
- Etudier les conditions de déploiement de ce nouveau service sur l'ensemble de l'agglomération.

Pour atteindre les objectifs liés à cette expérimentation, Ecoway a mis en place une stratégie Marketing à travers une politique de communication intensive accompagnée d'un ciblage précis.

Concernant la stratégie de communication, dans un premier temps, Ecoway fut aidé par le président de l'agglomération qui a présenté après les avoir contactées les 120 entreprises de la région Nord-Est. Un soutien important de la part de l'agglomération a été exprimé :

- Le projet Ecoway a été annoncé par le Président de Nantes Métropole et présenté aux journalistes pendant la semaine de la mobilité 2009 ;
- Plusieurs articles et brèves ont concerné cette expérimentation dans le Journal de Nantes Métropole ;
- Deux conférences de presse, présidées par le Vice-Président de Nantes Métropole en charge des transports, ont abordé l'expérimentation Ecoway ;
- Nantes Métropole a adressé deux courriers aux entreprises, d'abord pour les inviter à rejoindre l'expérimentation, ensuite pour les remobiliser ;
- Nantes Métropole a présenté cette expérimentation et promu son concept à l'occasion de plusieurs colloques français et européens.

Ecoway a ensuite contacté les 120 entreprises au travers d'une campagne mailing et téléphonique, après avoir veillé à la mise en place d'un outil CRM, puis dans un deuxième temps, il s'est déplacé dans chacune de ces 120 entreprises pour leur présenter le projet et leur distribuer des affiches, des flyers et des marques pages. Malgré les relances téléphoniques quotidiennes, et les campagnes de mailing et d'emailing, seulement 35 entreprises ont accepté de participer à l'expérimentation. Il s'agit de celles pour lesquelles Ecoway a rencontré les Directeurs Généraux (DG), pour obtenir leur accord à organiser des formations d'une journée par entreprise.

Ecoway a certes développé un marketing viral mobile et électronique (Intranet ; Campagnes Mailings et Emailings ; Internet ; Applications GSM) mais la diffusion de l'information a eu lieu à petite échelle, étant donné que seules les communautés physiques d'entreprises étaient visées par le ciblage dans cette expérimentation. Ecoway a envoyé plus précisément des messages électroniques aux 35 entreprises retenues pour l'inscription des collaborateurs à l'application Movin'out. Ecoway a également mis en ligne des blogs et des forums de

discussion accessibles depuis la plateforme avec pour objectif de fédérer tous les participants à l'expérimentation autour des déplacements doux.

Enfin, en raison entre autres de la faible familiarité de la cible avec les nouvelles technologies, Ecoway a développé en parallèle des outils techniques pour rendre plus aisés l'usage et la compréhension de la plateforme (une application bureau TWconnect entre autres ; Création de Widgets pour faciliter l'accès et la navigation à la plateforme).

La cible fut à la fin de l'expérimentation valorisée par la diffusion de remerciements et des témoignages des participants.

En ce qui concerne l'espace géographique ciblé, Ecoway raisonnait sur des zones géographiques puis l'entreprise essayait d'identifier des trajets à l'intérieur de ces zones. Afin de définir sa cible, Ecoway a construit un fichier Entreprises pour avoir une Base de Données des entreprises du territoire. Par la suite, Ecoway a segmenté ce fichier selon certains critères définis (le nombre de salariés, la zone géographique et le niveau de retour sur l'étude mobilité effectuée en 2008). Cela lui a permis d'obtenir une liste de 120 entreprises potentielles.

Une deuxième expérimentation, celle de Lyon Bourgouin, visant uniquement un trajet de bus, a été menée grâce à un financement obtenu auprès du Conseil Général (CG) de l'Isère. Cette institution départementale travaille sur la mise en place de divers projets visant à améliorer le quotidien des citoyens de l'Isère et possède des compétences dans plusieurs secteurs (action sociale, enseignement, etc.).

L'encadré ci-dessous présente les caractéristiques de l'expérimentation *Lyon-Bourgouin*.

*Encadré n°2 : Présentation synthétique de l'expérimentation Lyon-Bourgouin*

**Territoire :** Ville de Lyon.

**Cible :** L'axe de déplacement en Bus Lyon Bourgouin : 1000 utilisateurs => moyen de mobilité privilégié monomodal : le bus.

**Durée :** Démarrage début 2010 ; durée : 6 mois.

**Objectifs :**

- Mise en place de forums de discussion pour faciliter les déplacements sur le trajet en bus Lyon Bourgouin et éviter un transfert de la clientèle vers la concurrence : l'objet de discussion ne portait pas sur l'application Movin'out et ses points de fidélité Sunnys.
- Quantifier, adresser et non modifier les comportements : l'intérêt était porté sur la communauté d'usagers en elle-même et non sur l'aspect incitatif.

Pour répondre aux objectifs de l'expérimentation de Lyon Bourgouin, Ecoway a développé un marketing viral électronique à travers les réseaux sociaux et les forums en ligne (Forums en ligne sur Yahoo ; Réseaux sociaux comme Facebook, Twitter). La communauté physique existante (passagers du Bus Lyon/Bourgouin) a été développée à l'échelle numérique. Ses usagers ont été recrutés à travers de la publicité Internet (Annonce publicitaire sur le site du CG de l'Isère ; Achat d'encarts publicitaires en ligne sur Facebook ; Campagne de référencement sponsorisé via Google Adwords) et presse pour créer une communauté en ligne. L'idée était de constituer une communauté (sous forme d'un groupe de discussion), puis une fois celle-ci en place, d'implémenter l'application Movin'out. L'information était toutefois diffusée à faible échelle puisque le bouche à oreille ne concernait que les passagers de la ligne de bus Lyon-Bourgouin.

Par ailleurs, Ecoway n'a pas hésité à recruter un Community Manager Officiel pour animer la communauté (posts de sondage ; affichage de news ; publications régulières dans la page Facebook créée), en plus de solliciter l'aide de certains organismes dont le rôle est essentiel dans le fonctionnement de la communauté (le CG, l'exploitant, la Ville, l'Etat).

La troisième expérimentation, qui concernait l'ensemble des déplacements effectués entre Nantes et Cholet, a été financée par le PREDIT (Programme de Recherche et d'Innovation dans les Transports Terrestres). Il s'agit d'un organisme qui vise à lancer des appels à projets,

puis à les faire évaluer par des experts, et ensuite à ne retenir que ceux qui sont les plus pertinents et à leur octroyer un financement.

L'encadré ci-dessous présente les caractéristiques de l'expérimentation *Nantes Cholet*.

*Encadré n°3 : Présentation de l'expérimentation Nantes Cholet*

**Territoire :** Villes de Nantes et de Cholet.

**Cible :** L'axe de déplacement Nantes Cholet : usagers<sup>28</sup> du trajet Nantes Cholet => Valorisation de la multimodalité, et plus particulièrement des déplacements en covoiturage, la marche à pieds, le transport collectif et le vélo (et à terme l'intermodalité).

**Durée :** Démarrage début Janvier 2010 ; durée : 28 mois.

**Objectifs :**

- Expérimentation d'une plateforme collaborative à l'échelle urbaine du Choletais afin de mesurer et de dimensionner l'impact des réseaux sociaux dans la mobilité des individus.
- Expérimentation d'une plateforme collaborative et de ses outils nomades associés (la gamme de l'innovation Movin'out) pour inciter et valoriser l'utilisation des transports alternatifs à l'échelle de la région urbaine du Choletais.

Pour répondre aux objectifs de l'expérimentation de Nantes Cholet, Ecoway a développé un marketing viral électronique à travers les réseaux sociaux. L'idée était de constituer une communauté (sous forme d'un groupe de discussion), puis une fois celle-ci en place, d'implémenter l'application Movin'out. Toutefois, l'échelle de diffusion de l'information était moyenne car le bouche à oreille concernait les personnes qui effectuaient des trajets entre Nantes et Cholet, quel que soit le mode de transport utilisé.

La communauté physique existante (des personnes qui font le trajet entre Nantes et Cholet) a été développée à l'échelle numérique. Ses membres ont été recrutés à travers de la publicité Internet, pour devenir une communauté en ligne. Ecoway a alors identifié l'ensemble des pages et des groupes sur Facebook ayant pour objet Cholet ou Nantes, puis posté un message électronique en invitant les personnes effectuant régulièrement des trajets sur l'axe Cholet-Nantes à rejoindre le groupe (Envoi de messages informatifs sur l'existence du groupe

<sup>28</sup> Nous ne disposons d'aucune information relative au nombre d'usagers des trajets effectués entre Nantes et Cholet.

notamment à plusieurs membres de sites de covoiturage effectuant le trajet Nantes-Cholet). Par ailleurs, Ecoway a eu recours à d'autres réseaux sociaux publics (Viadéo) et n'a pas hésité à acheter des annonces publicitaires sur Facebook et à monter une campagne de publicité Google Adwords.

Passons à présent à la présentation de l'expérimentation des Mureaux, réalisée pendant la période du projet doctoral, qui a été financée par la Mairie des Mureaux.

Dans le cadre de l'expérimentation des Mureaux, nous avons interrogé des participants potentiels afin de connaître leurs attentes vis-à-vis de l'innovation Movin'out. Notre objectif était également de les enrôler et de s'en servir comme relais de diffusion de l'information sur cette innovation pour un lancement sur le marché à l'automne 2012.

L'encadré ci-dessous présente les caractéristiques de l'expérimentation *des Mureaux*.

*Encadré n°4 : Présentation de l'expérimentation des Mureaux – non réalisée entièrement*

**Territoire :** Ville des Mureaux.

**Cible :** Différents acteurs clés habitant, travaillant, étudiant ou se déplaçant occasionnellement dans les Mureaux ; des profils assez variés : en priorité les opérateurs de transport, les associations éventuelles de défense de l'environnement, les entreprises/institutions qui ont des PDE/PDA (Plan de Déplacement d'Administration, l'équivalent chez les institutions du PDE pour les entreprises), les universités, les hôpitaux et les usagers.

**Durée (non réalisée) :** Démarrage prévu (mais non réalisé) en 2012 ; durée prévue : 3 ans.

**Objectifs :**

- L'observation des habitudes et des évolutions de la population des Mureaux en termes de transport.
- La communication et la sensibilisation des populations au projet.
- Le développement de l'application Movin'out sur le territoire pour inciter à de nouvelles pratiques de mobilité.
- La mise en place de communautés de voyageurs pour animer les déplacements.

Dans le cadre de l'expérimentation, Ecoway et la Mairie des Mureaux (qui a adhéré initialement au projet) ont collaboré pour tenter d'identifier les parties prenantes à impliquer.

Par la suite, la Mairie était tenue d'activer un réseau d'acteurs partenaires au sein de son territoire à travers la diffusion d'une annonce sur l'expérimentation. Les services de la Mairie devaient alors communiquer ce projet aux différentes cibles pour les sensibiliser et les impliquer au projet. Ces parties prenantes devaient nous servir ultérieurement de relais d'information lors de l'expérimentation. Malgré les différentes relances auprès de la Mairie, ces actions n'ont cependant pas eu lieu en raison du calendrier municipal et électoral.

Pour optimiser son ciblage de façon plus autonome, Ecoway a tenté d'avoir une estimation du niveau de connectivité et d'équipement mobile et internet de la population, étant donné que la population des Mureaux a un pouvoir d'achat peu élevé et que Movin'out fonctionne avec la connexion internet et mobile. Cette estimation semblait être une garantie au bon déroulement de l'expérimentation.

Lors du lancement de l'expérimentation des Mureaux, nous devions porter la casquette du chercheur observateur participant, dans une démarche de recherche-action. Dans cette perspective, nous devions collaborer avec les partenaires du projet au lancement des communautés de l'expérimentation des Mureaux. Nous devions être observateurs mais également acteurs du projet en intervenant dans ces communautés pour participer à leur animation, et en dévoilant notre statut de chercheur aux sujets observés. La démarche netnographique était alors visée pour analyser les interactions et les échanges des usagers sur les principales communautés écomobiles associées à l'application Movin'out. Cependant, sans l'implication forte de la mairie, la population cible n'a pas adhéré à Movin'out. Les transports alternatifs n'étant pas suffisamment développés aux Mureaux (mauvaise desserte par les transports en communs et donc perte de temps par rapport à la voiture, insuffisamment d'infrastructures concernant les autres modes, etc.), la cible se montrait très attachée à l'usage de la voiture en solo et ne voyait pas l'intérêt d'utiliser une plateforme écomobile. Finalement, l'expérimentation des Mureaux n'a pas pu avoir lieu pendant la durée de notre travail de recherche. Pour cette raison nous avons tenu un rôle plus périphérique et un statut de chercheur observateur.

Pour faire face aux difficultés de collecte de données liées à l'expérimentation des Mureaux, nous nous sommes intéressés à l'expérimentation d'Orléans menée par Ecoway en 2012. Nous avons alors obtenu un carnet d'adresses de différentes entreprises participantes et de leurs salariés afin de mener une campagne d'entretiens avec des acteurs clés. Cette

expérimentation territoriale constitue le cœur de notre terrain de thèse. L'analyse de cette expérimentation nous a permis d'appréhender la perception des usagers vis-à-vis de Movin'out.

L'encadré ci-dessous présente les caractéristiques de l'expérimentation *d'Orléans*.

*Encadré n°5 : Présentation de l'expérimentation d'Orléans*

**Territoire :** Ville d'Orléans, territoire du Loiret ; Expérimentation menée par la CCI du Loiret, en partenariat avec l'ADEME, le Conseil Régional du Centre, le Conseil Général du Loiret et l'association à but non lucratif PSRE.

L'ADEME : agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie/ fonction principale : agencer des initiatives dans le respect de l'environnement et le contrôle de l'énergie. L'association PSRE : Promotion et Suivi de la Sécurité Routière en Entreprise/ mission principale : la prévention du risque routier.

**Cible :** Réseau de 23 entreprises présentes sur une zone industrielle, de caractéristiques différentes notamment en termes de tailles et de secteurs d'activité (métiers les plus représentés : la production industrielle) => un défi inter-organisations.

**Durée :** Lancement de l'expérimentation dans le cadre de la Semaine Européenne de la Mobilité et de la sécurité routière, entre le 17 et le 22 septembre 2012.

**Objectifs :**

- La Semaine Européenne de la Mobilité : initiative instaurée par les collectivités afin d'inciter les citoyens à se déplacer autrement qu'en voiture individuelle pendant sept jours.
- Sensibiliser les organisations (niveau BtoB) à mettre en place des PDE dans l'optique d'encourager leurs salariés (niveau BtoC) à adopter des modes de transport alternatifs à la voiture en solo.
- Inciter les participants à adopter un comportement écomobile lors du déplacement aux locaux de l'évènement.
- Tester la plateforme Movin'out par les organisations participantes comme un facteur incitatif au comportement écomobile.

Pour répondre aux objectifs de l'expérimentation d'Orléans, après s'être renseigné sur l'offre de transports du territoire, Ecoway a déployé une stratégie marketing qui consistait à identifier les entreprises travaillant dans la zone industrielle et à segmenter ce territoire en utilisant les critères de la diversification des secteurs d'activités et en choisissant des entreprises ayant un responsable développement durable ou un responsable mobilité.

Ecoway a ensuite envoyé un courrier aux entreprises sélectionnées par la collectivité, pour leur présenter le projet d'innovation. Un communiqué de presse de lancement a également été rédigé.

Enfin, l'équipe d'Ecoway s'est déplacée sur le site où se déroulait la Semaine Européenne de la Mobilité pour sensibiliser de différentes façons les entreprises participantes : formations, mise en place d'outils facilitant l'utilisation de la plateforme (Widgets) sur les sites intranet des entreprises, distribution de flyers et de goodies, campagne de référencement sponsorisé (GoogleAdword et Facebook).

C'est finalement au travers des différentes expérimentations territoriales que nous analysons les freins au processus d'adoption des innovations de services. A ce jour, le projet d'innovation d'Ecoway est toujours au stade expérimental.

Parmi l'ensemble des usagers de Movin'out, nous avons opéré une sélection selon un processus itératif. Nous avons ainsi pu faire des choix successifs d'éléments relevant de l'observation et de la théorie en construction (Thiévert et coll., 1999). De par la nature du terrain et du fait que les phénomènes soient difficilement identifiables ou accessibles, la population étudiée est encore mal connue. La taille de notre échantillon s'est alors construite progressivement au fur et à mesure de la collecte des données selon différents instruments mobilisés.

## **2. LES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES**

Pour analyser les freins à l'adoption des innovations de services et répondre à notre problématique de recherche, quatre instruments de collecte des données ont été utilisés : la consultation de documents, l'observation participante, la netnographie et l'entretien.

### **2.1. L'étude documentaire**

De par la nature des relations que nous entretenions au début du projet doctoral avec l'entreprise Ecoway, l'accès à l'ensemble des données secondaires fut aisé.

Nous avons mobilisé des rapports et des études produites en interne et en externe (*voir annexe 1 données secondaires : rapports*) en vue de mieux comprendre non seulement le contexte général des problématiques liées à la mobilité et au marché des transports en France, mais aussi le contexte particulier de l'entreprise Ecoway et de son innovation Movin'out.

Les documents internes consultés sont les suivants :

- Une dizaine de rapports de présentation de l'entreprise Ecoway et de son projet d'innovation : ces documents se présentent sous forme d'écrits et de vidéos réalisées par le PDG de la société,
- Cinq études et analyses effectuées par Ecoway sur des expérimentations passées menées en amont du projet,
- Trois études achetées par Ecoway portant sur une réflexion sur la mobilité dans les villes moyennes,
- Une dizaine de mémoires de recherche, rapports de stages et projets réalisés par des étudiants sur la mobilité en général et sur Movin'out en particulier dans le cadre du projet (données sur l'histoire de l'entreprise Ecoway et du contexte de l'écomobilité, sur ce qui l'a poussée à développer cette innovation, etc.),
- Une étude de veille concurrentielle réalisée par des étudiants de l'école d'ingénierie partenaire sur les communautés virtuelles écomobiles concurrentes à Movin'out.

Les données externes sont issues de :

- Une cinquantaine de sites internet des plateformes communautaires écomobiles concurrentes à Movin'out,
- Quatre articles professionnels, une vingtaine d'articles de recherche, une vingtaine de mémoires de recherche en ligne sur la mobilité en général et sur Ecoway et Movin'out en particulier, sur les réseaux sociaux et sur les communautés virtuelles, ainsi que sur le marché des transports en France.

Sur la base de ces données, l'étude documentaire a permis de se familiariser avec le terrain d'étude et nous a aidée à proposer des livrables à l'entreprise Ecoway portant sur les chances de succès d'adoption et de diffusion de son innovation Movin'out sur le marché de l'écomobilité. L'étude documentaire portait sur différents sujets : le marché de l'écomobilité, l'entreprise Ecoway sur ce marché, l'innovation Movin'out développée par l'entreprise

Ecoway. Cela a permis de développer une compréhension de la démarche de lancement de l'innovation ainsi que de saisir la diversité des points de vue des différentes parties prenantes au projet (étude objective et restreinte des organisations, communautés et individus concernés par l'innovation).

Cependant, l'entreprise faisait état d'insuffisance d'informations sur les expérimentations passées. Pour cette raison, nous avons mobilisé d'autres outils de collecte de données. Intéressons-nous à présent aux instruments de collecte de données primaires. Etant donné notre statut dans le projet d'innovation, l'observation participante s'est révélée être un riche moyen pour avoir accès aux dynamiques sociales liées à l'innovation.

## **2.2. L'observation participante**

L'observation est une méthode de collecte des données qui permet au chercheur « d'observer de lui-même de visu des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée » (Thiévert et coll., 1999 : 238). Il s'agit alors d'enregistrer de façon précise et systématique le plus souvent des activités auxquelles se livrent les personnes dans leur cadre de vie habituel.

Des données primaires internes ont été recueillies lors de réunions avec les parties prenantes du projet. Une trentaine de réunions ont eu lieu pendant la période du projet doctoral. Durant ces réunions, nous adoptons le statut du chercheur observateur. Nos observations ont été structurées dans un journal de recherche (*voir annexe 1 journal de bord Réunions*).

Les premières observations participantes nous ont permis de relever et de mettre en exergue certains comportements et attitudes des acteurs partenaires du projet. Ces observations nous ont aidée à mieux comprendre les différents rôles qu'ils occupaient l'ensemble des parties prenantes au sein du projet (sous-traitant, partenaire, financeur, etc.), y compris le nôtre. Grâce à ces observations, nous avons pu instaurer une relation de confiance avec elles. Toutefois, l'accès au terrain fut verrouillé par l'entreprise Ecoway, et ce pour deux raisons principales exprimées par son PDG :

- La nécessité de préserver l'«anonymat des données récoltées sur ses usagers. L'assurance d'anonymisation du terrain de recherche dans notre travail doctoral n'a malheureusement pas changé la position du PDG ;
- La sous-estimation de nos contributions au projet d'innovation. Focalisée principalement sur le développement technique de la plateforme, Ecoway considérait les recommandations managériales et marketing comme secondaires. Par conséquent, le PDG n'arrivait pas à voir la contre-partie que nous pouvions lui apporter et avait l'«impression d'entretenir une relation « gagnant-perdant ».

Les relations avec Ecoway se sont complexifiées, ce qui a entraîné des difficultés pour récolter des données et alimenter la partie empirique de notre travail doctoral. Nous avons donc dû faire face au risque de présenter une partie empirique jugée insuffisante pour l'aboutissement de la recherche.

Nous avons alors cherché des solutions pour lever ces contraintes. C'est au travers d'une adaptation de communication que nous avons pu négocier des compromis pour récolter des données dans le cadre de la thèse (par exemple, après que la société Ecoway ait verrouillé l'accès aux groupes communautaires en ligne sur la plateforme Movin'out, nous avons réussi à négocier l'organisation d'entretiens sur l'expérimentation d'Orléans. Un autre exemple : suite au refus au niveau hiérarchique de mener une deuxième campagne d'entretiens N+1 auprès des entreprises participant à l'expérimentation d'Orléans, l'année suivante, après la deuxième édition de la semaine européenne de la mobilité au Loiret, nous avons réussi à obtenir l'accord de réaliser à la place un questionnaire en ligne auprès des usagers de la plateforme Movin'out).

Grâce à cette démarche d'observation participante, nous avons pu identifier des éléments non verbalisés et plus subtils qui nous ont alertés au fur et à mesure de l'existence de nombreux obstacles à la diffusion de Movin'out. Au fur et à mesure de ces réunions, nous avons compris qu'un décalage s'est opéré entre le succès commercial promis par Ecoway et la réalité commerciale de la plateforme. Vers la fin de la thèse, nous avons volontairement sollicité moins de réunions avec Ecoway afin de pouvoir prendre le recul nécessaire à l'analyse.

Puis, l'observation participante a permis de mettre à plat le plan d'action à déployer pour le territoire des Mureaux. En effet, cette réflexion sur les Mureaux a été produite grâce à ce qui

s'est notamment dit par l'entreprise Ecoway, avant d'obtenir l'accord de la Mairie quant au lancement de l'expérimentation, sur les enjeux de ce territoire en matière de mobilité, sur ses acteurs clés qui ont été identifiés (services de la Mairie, autres acteurs du territoire des Mureaux potentiels à impliquer pour l'expérimentation à lancer), sur ceux qui ont accepté de servir de relais pour diffuser l'information et activer le bouche à oreille autour de l'innovation Movin'out.

Nous avons par ailleurs acquis des compétences au travers de formations sur la plateforme, lorsqu'une nouvelle version était développée, ainsi que sur la formalisation des livrables destinés aux financeurs. Cela nous a notamment aidés à mettre en place une démarche netnographique pour mieux comprendre les aspects communautaires liés à l'innovation.

### **2.3. L'étude netnographique**

Une netnographie est une ethnographie sur Internet. Cela concerne l'étude des groupes communautaires virtuels (Kozinets, 2002 ; Badot et Lemoine, 2008). La netnographie est « une nouvelle méthodologie de recherche qualitative qui adapte les techniques de recherche ethnographiques à l'étude des cultures et des communautés émergeant à travers les moyens de communication électroniques. En tant que technique de recherche Marketing, la netnographie utilise l'information publiquement disponible dans les forums en ligne afin d'identifier et de comprendre les besoins et les influences décisionnelles de groupes de consommateurs virtuels » (Kozinets, 2002 : 3).

L'un des objectifs de la netnographie menée a été de comprendre en profondeur sur la durée les comportements sociaux des groupes communautaires et des individus rattachés à Movin'out, mais aussi des communautés associées aux réseaux sociaux qu'Ecoway mobilise comme Facebook et celles portant sur le développement durable ou sur l'écomobilité (*Cf. annexe 3, liste des communautés Facebook observées*). A la demande du PDG de l'entreprise, nous avons également observé les communautés virtuelles partenaires ou concurrentes de Movin'out afin de faire une veille concurrentielle. Il s'agissait de saisir la réalité telle que la percevaient les individus, puis d'analyser le phénomène à partir des interprétations des personnes étudiés (Erickson, 1986 ; cité par Thiétart et coll., 1999). Etant donnée la place

centrale qu'occupe le fonctionnement communautaire dans l'innovation que nous étudions, nous avons souhaité avoir recours à cette méthodologie.

Selon Kozinets (2002), la méthode netnographique doit être mise en place en suivant les étapes suivantes : l'entrée, la collecte et l'analyse des données, l'interprétation fiable des données et la vérification des données par les membres de la communauté.

Nous avons commencé par collecter des données concernant le comportement des groupes communautaires virtuels de trajet associés à Movin'out et créés sur cette plateforme. Le nombre moyen d'usagers par groupe communautaire étant de quatre personnes, il est très faible. Nous avons donc décidé de retenir uniquement, sauf exception, les groupes communautaires virtuels de trajet qui comportent au moins dix membres. Le seul critère de sélection retenu a été le nombre d'usagers, qui conditionne les interactions.

Concernant les exceptions, nous avons décidé d'intégrer le groupe communautaire virtuel de trajet Cholet-Nantes qui comporte moins de dix membres parce que celui-ci concerne une expérimentation qui a été menée dans le cadre du projet (celle de Nantes Cholet) et qui fait partie de notre terrain. Aussi, nous avons éliminé le groupe communautaire virtuel de trajet créé par Ecoway, même si celui-ci compte quatorze membres parce qu'il introduit un biais d'interprétation, étant composé uniquement de membres de l'entreprise Ecoway.

Sur les 110 groupes communautaires virtuels de trajet associés à l'innovation Movin'out, nous avons observé les huit groupes communautaires suivants : Cholet Nantes, Ensee3, ESIEE, Movin'out<sup>29</sup>, Nantes, Nantes Paris, Pouce d'Or, SFR Ouest. La date de création d'un groupe communautaire donné correspond à la date à laquelle le plus ancien membre de cet espace est devenu effectivement membre.

Nous avons participé à la vie communautaire de par notre inscription à la plateforme communautaire Movin'out et la déclaration régulière de nos trajets effectués. Toutefois, nous ne sommes pas intervenus dans les groupes communautaires virtuels de trajet associés à Movin'out, nous dispensant de dévoiler notre statut de chercheur aux personnes observées.

---

<sup>29</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom de ce groupe communautaire virtuel de trajet a été modifié. Il porte bien entendu le même nom que celui de l'innovation étudiée.

Dans un second temps, nous avons également mené une démarche netnographique basée sur les échanges qui se sont produits au sein de 65 communautés virtuelles écomobiles (*Cf. annexe 3*) présentes sur le réseau social Facebook, que nous avons classées en deux catégories :

- des pages communautaires qui ont été créées par Ecoway, certaines d'entre elles visent à implémenter l'application Movin'out, d'autres pas. Les communautés virtuelles écomobiles présentes sur le réseau social Facebook et intégrant l'application Movin'out comportent beaucoup plus de membres que les groupes communautaires de la plateforme Movin'out vues précédemment, ce qui est cohérent en raison de l'effet viral de Facebook. Le nombre moyen de personnes est de 53 membres par communauté, s'agissant des communautés Facebook.
- et des pages communautaires créées par d'autres entreprises associées ou non à Movin'out et donc qui sont partenaires ou concurrentes à Movin'out (ex : Deways, Néo-Nomade, CityzenCar, Tinkuy, etc).

Les données primaires externes recueillies dans le cadre de cette double démarche netnographique sont à la fois qualitatives et quantitatives. Elles portent sur les discours recueillis à travers les échanges en ligne et des données chiffrées nous permettant d'établir des statistiques sur les groupes communautaires, les communautés et les réseaux rattachés à Movin'out. Nous avons ainsi recueilli des données relatives au nombre et à la nature de messages publiés au sein des groupes communautaires présents à l'intérieur de la plateforme et des communautés rattachées à Facebook, partenaires, concurrentes à Movin'out, ou implémentant l'application. Nous avons également identifié le nombre de membres de ces groupes communautaires, ainsi que le nombre de groupes communautaires rattachés à Movin'out. Dans le cas de cette plateforme plus particulièrement, nous avons également mis en évidence les modes de transport privilégiés (nombre et fréquence d'utilisation) ainsi que le nombre de points de fidélité gagnés.

Cette démarche a fait l'objet d'un livrable remis à Ecoway dont l'objectif était de proposer une stratégie marketing visant à favoriser les interactions communautaires autour de Movin'out, à améliorer la qualité et la richesse de ces interactions et à renforcer la création d'un effet communautaire viral autour de l'innovation.

## **2.4. L'entretien**

Concernant cette dernière méthode de recueil des données, nous avons mené différents entretiens individuels, en face-à-face ou par téléphone. L'entretien est une méthode de recueil des données dont le déroulement nécessite la présence d'une relation entre deux personnes, l'interviewer (celui qui mène l'étude) et l'interviewé (celui qui répond aux questions de l'étude). Cet instrument permet de s'assurer de la validité des données car il reflète la pensée de l'interviewé.

Dans cette recherche, nous avons privilégié l'entretien semi-directif. Nous avons alors tenté de laisser aux différents interviewés un certain degré de liberté en intervenant le moins possible, afin que les informations fournies soient pertinentes. La non directivité suppose que l'interviewé réagisse à lui-même : c'est son discours qui guide la logique de l'entretien. Nous avons souhaité dans ce cadre adopter une démarche éthique en dévoilant notre statut aux personnes interrogées, en insistant sur le fait que nous ne faisions pas partie de la société Ecoway, et en leur précisant que leurs données seraient anonymisées. Le but était de mettre en confiance les interviewés et de favoriser la richesse des données à récolter.

Même si nous avons tenté d'adopter une attitude empathique, nous avons toutefois été contraints d'intervenir pour faciliter le discours des interviewés et lever les blocages. Nous nous sommes alors basés sur différentes stratégies d'intervention, telles que les relances, la consigne externe, la reformulation-résumé et le recentrage.

A travers ces entretiens menés, différentes populations<sup>30</sup> ont été visées.

- L'entretien avec le PDG Ecoway sur les expérimentations Nantes Métropole, Nantes Cholet et Lyon Bourguoin**

Pour obtenir des données primaires sur les expérimentations Nantes Métropole, Nantes Cholet et Lyon Bourguoin, nous avons mené un entretien semi-directif de 1h38 heures auprès du PDG Ecoway le 23 Novembre 2011 (*voir annexe 1 Echantillon Nantes Métropole*). Il s'agissait de connaître les différentes phases du déroulement des expérimentations et de

---

<sup>30</sup> Les noms de famille des personnes interrogées n'ont pas été divulgués et certains prénoms ont été modifiés pour des raisons de confidentialité.

mieux approcher les comportements sociaux des individus envers d'une part la mobilité alternative en général, et d'autre part le projet d'innovation en particulier.

Le PDG d'Ecoway, étant à l'origine du projet d'innovation, mais étant également un passionné de mobilité, l'entretien semi-directif semblait l'instrument de collecte de données le plus adéquat pour recadrer l'interviewé lorsqu'il s'éloignait du sujet principal, tout en lui laissant un degré de liberté d'expression suffisant. Nous l'avons relancé uniquement sur les points qui n'étaient pas clairement abordés. Notre but était d'intervenir le moins possible grâce à la mise en place de questions ouvertes afin de valoriser la pertinence des informations collectées.

Les questions ouvertes ont été structurées dans un guide d'entretien destiné à aborder une série de thèmes préalablement identifiés dans la littérature. Ce guide d'entretien comporte huit questions regroupées en trois thèmes, que sont le rapport de l'entreprise aux TIC et à la mobilité, le déroulement de l'expérimentation, l'impact de l'innovation Movin'out via l'expérimentation sur les changements des pratiques de mobilité. Il apparaît dans l'entretien que le PDG Ecoway a principalement parlé de l'expérimentation Nantes Métropole, qui l'a davantage marquée.

L'entretien a eu lieu en face-à-face, dans un café, un cadre qui semblait convivial pour mettre à l'aise l'interviewé. L'une de nos directrices de thèse était présente ce jour-là. Son ressenti par rapport à l'entretien a permis d'enrichir l'interprétation des données recueillies. L'entretien a été intégralement enregistré en audio au moyen d'un magnétophone pour capter l'exhaustivité du discours de l'interviewé et assurer sa fiabilité. En parallèle, nous avons également pris des notes pendant l'entretien, ce qui nous a permis de capter certains détails liés à l'expression orale et faciale du PDG et d'assurer la qualité et l'efficacité des échanges. Cet entretien a été retranscrit intégralement. La transcription a été faite en respectant les hésitations, les silences et l'attitude de l'interviewé : tous les mots d'hésitations (« euh, ben », etc.), les silences (courts/longs), les rires, les phrases incomplètes et erreurs de prononciation, les accents mis sur certains mots, ont été pris en compte<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cette manière de procéder concerne tous les entretiens qui ont été retranscrits dans le cadre du projet doctoral.

Les données primaires externes recueillies à travers cette entrevue nous ont permis d'émettre une première analyse comparative des groupes communautaires dans le cadre de ces expérimentations, analyse reliée aux concepts théoriques que nous avions identifiés à travers différentes lectures.

- **Les entretiens avec les participants de l'expérimentation territoriale Nantes Métropole**

Comme expliqué précédemment, nous avons préféré nous centrer sur l'expérimentation de Nantes Métropole. Dans ce contexte, l'entretien mené avec le PDG d'Ecoway était riche en données. Toutefois, en raison de son point de vue subjectif, et afin de minimiser les biais éventuels liés à ses propos, nous souhaitions interroger des participants de cette expérimentation.

Nous avons alors eu recours à la double source pour capter d'autres points de vue sur ces expérimentations déjà réalisées au moment où nous avons démarré le projet de thèse en 2011. Cela permettait de recouper les informations fournies par le PDG d'Ecoway avec celles données par les usagers concernés par les expérimentations.

Dans ce cadre, nous avons réalisé le 20 septembre 2012 quatre entretiens individuels semi-directifs en face-à-face (*voir annexe 2 guides d'entretien institutionnels + salariés*), avec des participants de l'expérimentation territoriale de Nantes Métropole.

Nous nous sommes déplacés à Nantes pour réaliser cette opération. Dans ce cadre, nous avons interrogé deux salariés de l'institution Nantes Métropole qui a joué à la fois le rôle de financeur et de partenaire de l'expérimentation, mais également le rôle de participant. Ces deux salariés ont participé à l'organisation de l'expérimentation. Nous avons également interrogé le PDG de l'une des entreprises participantes ciblées dans le cadre de l'expérimentation<sup>32</sup> ainsi que son assistante de direction. Ces entretiens permettaient d'étudier les logiques BtoB (l'entreprise en tant que client d'Ecoway) et BtoC (les salariés de l'entreprise en tant qu'usagers individuels de Mouvin<sup>out</sup>).

Le guide d'entretien comporte huit questions regroupées en cinq thèmes : présentation de l'entreprise et de son rapport à la mobilité et aux TIC, présentation de l'interviewé,

---

<sup>32</sup> Entreprise Nautcuta France.

déroulement de l'expérimentation, impact de l'innovation via l'expérimentation sur les changements des pratiques de mobilité, perception et connaissance de l'innovation.

Nous avons préparé deux variantes de ce guide : celui destiné à l'institution Nantes Métropole était légèrement différent de celui adressé à l'entreprise. Deux versions de chacune de ces variantes ont été préparées, une version détaillée qui nous permettait d'établir le lien entre les questions et les concepts théoriques approchés, et une deuxième version plus épurée remise aux personnes interrogées.

Ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio et étaient accompagnés par une prise de notes. Ils ont également été intégralement retranscrits.

Le tableau ci-dessous soumet une brève présentation des interviewés interrogés (issue de leurs discours) dans le cadre de l'expérimentation de Nantes Métropole. Une présentation plus détaillée de ce tableau figure dans l'annexe 1.

*Tableau n°9 : Présentation de l'expérimentation Nantes Métropole*

Interviewé	Entreprise					Interview	
	Nom	Secteur	CSP/fonction	ancienneté	Rôle expérimentation	Date	Durée Interview
Amandine	NANTES METROPOLE	Institution	Au moment de l'expérimentation: chargée d'évaluation; depuis 2011: travaille à la Direction Générale Déléguée à la cohérence territoriale	13 ans	Evaluation	20/09/2012	1h24min40s
Georges	NANTES METROPOLE	établissement public de coopération intercommunal, une communauté urbaine	Directeur du service « Direction des déplacements », responsable du service « Promotion de la Mobilité Durable ».	20 ans	porteur de l'expérimentation au sein de l'institution Nantes Métropole + communication	20/09/2012	45min21s
François	NAUTCUTA	Aéronautique; Filiale d'une société américaine	PDG	Age: 60 ans	Porteur de l'expérimentation dans son entreprise	20/09/2012	1h06min45s
Emeline	NAUTCUTA	tests de matériaux servant à l'aéronautique pour la construction des moteurs d'avion	Chargée de l'administration	18 ans	participante	20/09/2012	48min25s
Thomas	Ecoway	PME proposant des services dans l'éco-mobilité	PDG		à l'origine l'expérimentation	23/11/2011	1h38min

- **Les entretiens menés avec les représentants des communautés dans le cadre de l'expérimentation territoriale des Mureaux**

Dans le cadre de l'expérimentation territoriale qui devait être réalisée dans les Mureaux, nous avons mené huit entretiens avec deux parties prenantes du projet d'innovation d'Ecoway : La Mairie des Mureaux et le Campus du Centre Hospitalier Intercommunal de Meulan les Mureaux (CHIMM), Campus de formation aux métiers d'aide à la personne (*voir annexe 1 échantillon CHIMM*). La Mairie des Mureaux devait nous servir de porte-parole légitime à l'introduction de l'expérimentation sur le territoire. Le Campus des Mureaux devait quant à lui emprunter le statut d'une organisation participante à l'expérimentation des Mureaux ainsi que servir de relais de diffusion et de communication sur l'innovation Movin'out auprès des autres entreprises du territoire.

Dans ce cadre, nous avons réalisé des entretiens :

- 5 entretiens semi-directifs en face-à-face ont été menés par notre partenaire dans le cadre du projet, auprès de salariés de différents services de la Mairie des Mureaux. Les interviewés faisant partie de la Mairie sont : une directrice de cabinet, un chargé des déplacements dans le service Voirie Environnement, un chargé de mission « Entreprises » à la Direction du développement économique et de l'emploi, une directrice adjointe de la gestion administrative de l'éducation), une responsable à la Direction de la vie associative et des sports.

- 2 entretiens semi-directifs en face-à-face ont été menés par nos soins auprès de deux salariés du Campus (accompagnés d'une enquête-trottoir/d'entretiens courts : *Cf. annexe 6*). Les interviewés faisant partie du Campus sont : un cadre formateur et une responsable du centre des ressources documentaires CRD, de la communication du Campus et du pôle administratif.

Nous avons réalisé ces entretiens en octobre 2012, auprès des salariés de ces deux acteurs clés.

Les objectifs de ces entretiens étaient :

- l'analyse des pratiques et des stratégies de déplacements de la population des Mureaux,
- l'évaluation des freins et des leviers au changement de comportement des pratiques de mobilité par rapport aux enjeux et aux problématiques des Mureaux en matière de mobilité,
- la mise en lumière des communautés et des réseaux existants, leur fonctionnement et les outils d'interaction utilisés, au sein du Campus et de la Mairie et globalement sur le territoire,
- l'observation des difficultés potentielles de diffusion de Movin'out au sein du territoire et la proposition de recommandations pour diffuser l'information et l'utilisation de l'application sur le territoire.

Le guide d'entretien, le même pour la Mairie et le Campus, comportait 12 questions regroupées en quatre thèmes : les espaces de communication mobilisés par la structure, les motivations à participer au test de Movin'out et la manière de procéder pour jouer le rôle de relais de diffusion de l'innovation, le rapport de la structure à la mobilité, l'identification des autres communautés et réseaux sociaux du territoire auprès desquels on pourrait diffuser l'innovation.

L'ensemble de ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement audio et ont été accompagnés d'une prise de notes. Ils ont été menés par l'école d'ingénierie ESIEE Paris et l'une des PME partenaire du projet. Ils ont également été enregistrés intégralement. Seuls les entretiens menés par nos soins avec le Campus ont été intégralement retranscrits.

Ces entretiens ont permis d'étudier la logique à la fois BtoB (celle des institutions parties prenantes) et BtoC (celle des salariés et des individus présents sur le territoire, en tant que consommateurs de la plateforme).

Par ailleurs, à l'aide d'ESIEE Paris, nous avons mené des entretiens courts auprès de 57 personnes de profils divers et de différentes catégories socioprofessionnelles (49 étudiants hommes et femmes, en Ergothérapie, Psychomotricité, études infirmières, études d'Aide soignant + 8 personnes du personnel administratif) au sein du Campus du Centre Hospitalier, qui ont permis de compléter ce travail par l'analyse du comportement des interviewés en termes de mobilité ainsi que leur perception du concept d'éco-mobilité.

Tous ces entretiens ont permis de récolter un ensemble de données primaires externes qui ont servi à caractériser les profils des acteurs interrogés et à identifier leur présence dans les réseaux sociaux/communautés virtuelles existants. En effet, l'“idée de base du PDG Ecoway a été de se servir des réseaux sociaux existants pour valoriser l’“écomobilité et non d’en créer des nouveaux. Nous cherchions alors à comprendre la manière dont ces différents acteurs se mettaient en relation avec leurs communautés d’appartenance potentielles. Nous souhaitions également approfondir notre compréhension des enjeux de la mobilité du territoire et identifier les communautés et les réseaux sociaux existants pouvant servir de relais pour la diffusion de Movin’out (ex : savoir si telle association a déjà une communauté, un site internet, etc.).

Le tableau ci-dessous expose une brève présentation de ces interviewés (issue de leurs discours) (*Cf. annexe 1 pour une présentation détaillée de ce tableau*).

*Tableau n°10 : Présentation de l’expérimentation des Mureaux*

Interviewé	Entreprise						Interview	
	Nom	Secteur	CSP/fonction	ancienneté	Rôle expérimentation	Date	Durée Interview	
Pauline	CHIIMM	1 <sup>er</sup> campus de France des métiers d'aide à la personne	Mariée, 3 enfants; cadre formateur	2 ans	Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	11/10/2012	1h31min17s	
Patricia	CHIIMM	Campus de formation en profession de santé aux métiers d'aide à la personne	Responsable du centre des ressources documentaires CRD + de la communication du Campus + du pôle administratif	5 ans (CHIIMM) et 1,5 ans sur le poste actuel	Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	11/10/2012	01h05min59s	
Vanessa	MAIRIE	Administration municipale	Directrice de cabinet		Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	06/10/2012	29min20s	
Fabien	MAIRIE	Administration municipale	Chargé des déplacements dans le Service Voirie environnement		Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	06/10/2012	36min25s	
Raymond	MAIRIE	Administration municipale	Chargé de mission « Entreprises » à la Direction du développement économique et de l'emploi		Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	05/10/2012	35min36s	
Danielle	MAIRIE	Administration municipale	Directrice adjointe de la gestion administrative de l'éducation		Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	06/10/2012	25min35s	
Sonia	MAIRIE	Administration municipale	Responsable associatif à la Direction de la vie associative et des sports		Relais de diffusion de l'innovation Movin'out sur le territoire Movin'out: activation d'un bouche à oreille positif	06/10/2012	?	

Dans une deuxième phase, nous devions organiser des focus groups avec des usagers potentiels de Movin'out au sein du Campus en particulier et du territoire des Mureaux en général. Cette phase n'a cependant pas pu être structurée en raison des difficultés d'organisation de l'opération avec les différents interlocuteurs du Campus.

- **Les entretiens avec les participants à l'expérimentation d'Orléans**

Nous avons mené une campagne de 12 entretiens individuels téléphoniques semi-directifs<sup>33</sup> (*voir annexe 7.a. guide d'entretien*), entre décembre 2012 et mars 2013, auprès d'entreprises participantes à l'expérimentation Movin'out dans le cadre d'un évènement dédié à la mobilité se déroulant à Orléans (*Voir annexe I échantillon Orléans*).

Cette campagne d'entretiens auprès d'acteurs clés du territoire d'Orléans se décline de la manière suivante :

- 11 entretiens d'une durée de 30mn à 1h30 avec des référents, au sein d'entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents ;
- 1 entretien avec un référent à la CCI Loiret (à la fois partenaire, financeur et participant au projet) ;
- plusieurs entretiens informels avec le porteur de l'innovation.

Ces entretiens nous permettaient alors d'être dans une logique à la fois BtoB et BtoC et d'aboutir ultérieurement à différents niveaux d'analyse :

- Concernant l'entretien avec la CCI du Loiret : nous avons pu capter à travers les discours des interviewés le point de vue de la CCI en tant qu'institution (BtoB), le point de vue des autres salariés (BtoC) et le point de vue de ces interviewés en tant qu'individus consommateurs potentiels (BtoC).
- Concernant l'entretien avec les autres entreprises : le raisonnement est similaire. Nous avons pu capter à travers les discours des interviewés le point de vue des entreprises en tant qu'organisations (BtoB), le point de vue des autres salariés (BtoC) et le point de vue de ces interviewés en tant qu'individus consommateurs potentiels (BtoC).

---

<sup>33</sup> LCL, SSA, ALMA, EMPLOYAL, VITALI, ARMES, AURANO, ADVYSO, COSMETOLIE, CYCAL, CCI DU LOIRET, FERROVIA. Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises ont été modifiés.

En effet, les référents au sein de chaque entreprise nous ont permis de capter à la fois le point de vue des salariés et celui de la direction.

Le tableau ci-dessous expose une brève présentation des personnes interrogées (issue de leurs discours) (*Cf. Annexe 1 pour une présentation détaillée de ce tableau*).

*Tableau n°11 : Présentation de l'expérimentation d'Orléans*

Interviewé	Entreprise					Interview	
	Nom	Secteur	CSP/fonction	ancienneté	Rôle expérimentation	Date	Durée Interview
Alain	LOL	Secteur bancaire	Chargé du contrôle caisse et facture	38 ans	Co-référent	18/12/2012	35mins20s
Catherine Thierry 3ème personne (femme)	SSA	sécurité, sûreté, environnement	Postes dans le service sécurité	sont âgés	Référente Communication et formation	19/12/2012	35min30s
Claude Etienne	ALMA	1 <sup>er</sup> organisme en France de formation qualifiant. Information professionnelle + insertion dans l'emploi	Chargé de missions	15 ans	Référent et animateur	01/03/2013 ET 06/03/2013	43min24s + 43min30s
Dorian	EMPLOYAL	Organisme d'intermédiation entre les demandeurs d'emploi et les entreprises	Responsable développement durable		Référent	17/12/2012	1h29min32s
Frank	VITALI	Société de fabrication de serveurs	Technicien sécurité et environnement	20 ans dans la société et 7 ans sur le poste actuel	Référent	19/12/2013	34min14s
Jean Lou	ARMES	Armement	Ingénieur QHSE (Qualité, Haute sécurité et Environnement)	3 ans (apprentissage) + 2 mois sur le poste	Référent	18/12/2012	45min06s
Laurent	AURANO	Agence d'urbanisme	Chargé d'études déplacement	1 an (30-01-2012)	?	20/12/2012	27min38s
Martine	ADMSO	Fabrication d'adjoints pour le béton	Responsable de la paie et de l'administration du personnel	10 ans	Assistante du référent (DRH)	18/03/2013	30min09s
Veronique	COSMETIQUE	Fabrication de cosmétiques à base de pépins de raisin	Assistante de direction		Référente	05/03/2013	32min33s
Gaelle	CYCAL	fabrication d'accessoires pour vélos, guidons, des garde-boues, des pompes	Responsable communication marketing	1,5 ans	Référente (elle s'est faite aider par sa responsable RH)	10/12/2012	30min55s
MARC	OCIDULORET	chambre de commerce et d'industrie : favoriser le développement économique pérenne des entreprises locales, donc du département	Responsable de la communication interne	plus de 5 ans	Organisateur de l'événement	05/12/2013	39min20s
Fleur	FERROVA	Transports: en charge de développer le réseau ferroviaire	Chargée de communication	3 ans (septembre 2009)	Référente	06/12/2012	32min57s

Ces entretiens ont porté sur le rapport de l'entreprise aux TIC et à la mobilité, sur les perceptions/motivations/freins liés à la participation à l'expérimentation et à Movin'out, sur le déroulement de l'expérimentation, et sur le jeu des acteurs dans la création potentielle d'effets communautaires au sein de Movin'out. Notre objectif était de développer une meilleure compréhension du comportement d'adoption/rejet et de diffusion/construction de l'innovation de service à travers la plateforme communautaire Movin'out et ses groupes communautaires. Au-delà de l'évaluation de la sensibilité des usagers de l'innovation à l'écomobilité, il s'agissait également d'avoir une plus grande visibilité sur les motivations, les incitations et les réticences des usagers d'une part à changer leurs habitudes écomobiles en privilégiant des modes de transports alternatifs et d'autre part à adhérer à Movin'out.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse que nous avons réalisée des méthodes de collecte des données mobilisées. Pour plus de précisions, une partie de l'annexe 1 récapitule

l'évolution chronologique de la mise en place d'instruments de collecte de données (*voir annexe 1 Etude longitudinale*).

*Tableau n°12 : Synthèse des instruments de collecte de données*

<b>Instrument de collecte</b>	<b>Quantification</b>	<b>Nature des données</b>	<b>Objectif de la méthode de collecte</b>
Entretiens semi-directifs	12 en face-à-face, 12 par téléphone	Données primaires	Analyser la perception de l'innovation Movin'out et comprendre les causes de son échec d'adoption et de diffusion à différents niveaux d'observation
Etude documentaire	Une centaine de documents consultés (plus de 2000 pages environ)	Données secondaires	Comprendre le contexte du terrain : - le fonctionnement du marché de l'écomobilité - les caractéristiques de l'entreprise Ecoway - la mise en place de l'innovation Movin'out, l'évolution de son développement et ses caractéristiques
Observation participante	Une trentaine de réunions	Données primaires	Se tenir informé de l'évolution du contexte du projet (rôles des parties prenantes dans le projet, évolution de la plateforme et des expérimentations associées, etc.) et profiter des rencontres avec Ecoway pour négocier l'accès au terrain
Démarche netnographique	8 groupes communautaires sur Movin'out + 65 groupes communautaires/communautés sur Facebook	Données primaires	Analyser les interactions dans les communautés pour comprendre les freins à la mise en place d'un effet communautaire autour de l'innovation
Entretiens courts	57 entretiens en face-à-face	Données primaires	Comprendre le contexte de l'expérimentation des Mureaux, à savoir connaître les habitudes de déplacement de la population de ce territoire, leur présenter l'innovation, et tenter de recruter un échantillon pour participer à l'expérimentation des Mureaux

En fonction des méthodes de collecte, des choix et méthodes d'analyse différents ont été mis en place.

### **3. LES METHODES D'ANALYSE DES DONNEES**

La diversité des données que nous avons collectées nous permet de réaliser une analyse des freins à la construction de l'innovation à différents niveaux :

- Niveau de l'"individu :
  - Evaluation de l'innovation Movin"out : cinq critères d'adoption de Rogers (avantage relatif, complexité, compatibilité, essayabilité, obsservabilité) et un critère d'adoption du modèle TAM (accessibilité) ;
  - Résistance active (freins psychologiques et/ou personnels) VS Résistance passive (causes personnelles et/ou situationnelles) vis-à-vis de Movin"out ;
  - Comportements de résistance vis-à-vis de Movin"out : rejet, opposition, report ;
  - Freins à l'acte responsable impliqué par l'innovation Movin"out : rationalisme économique, dépendance gouvernementale, appréhension des consommateurs envers les symboles associés à l'éthique.
- Niveau de la communauté :
  - Caractéristiques spécifiques aux communautés virtuelles/groupes communautaires virtuels associés à Movin"out ou concurrents à la plateforme : liens sociaux, interactions, sentiment d'appartenance et d'identification communautaire ; échanges.
- Niveau du réseau :
  - Théorie de l'acteur-réseau : présence/absence des 4 phases de la constitution d'un réseau stable autour de Movin"out : problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation ;
  - Sociologie des marchés : présence/absence de pratiques d'échange, normatives, représentationnelles autour de Movin"out ; rôle des relations et des interactions sur le marché de l"écomobilité ;
  - Résistances à la construction d'un marché (celui de l"écomobilité) en émergence sur un territoire donné ;

- Leviers à la construction d'un marché en émergence (celui de l"écomobilité) sur un territoire donné.

Nous avons utilisé différentes méthodes pour analyser ces données et rendre visible des freins émergeant dans le processus selon une approche intégrée qui articule la littérature du marketing de l'innovation et celle de la sociologie de l'innovation.

### **3.1. La monographie pour analyser le marché de l'écomobilité**

Nous nous sommes basés sur l"ensemble des données secondaires relatives au marché de l"écomobilité pour analyser ce dernier, et comprendre ainsi le contexte dans lequel fut développée l"innovation Movin"out. Dans ce cadre, nous avons réalisé une monographie.

La monographie, terme emprunté à l'anthropologie et à la sociologie, désigne « la démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relatifs à une société déterminée » en vue de « reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité » (Dufour, Fortin et Hamel, 1991 : 22). Elle concerne donc l"étude d'un seul phénomène social étudié, singulier ou particulier, en l"occurrence ici le marché de l"écomobilité. Celui-ci est appréhendé comme étant en mouvement, puisque ce marché est considéré à ce jour comme étant un marché en émergence. « Les études de cas et de communautés se différencient des études monographiques en ce qu'elles portent sur des objets renvoyant explicitement à des localités, des communautés ou des institutions par rapport à des objets d'étude comme, par exemple, des problèmes sociaux » (Dufour, Fortin et Hamel, 1991 : 112). La monographie nous a permis d'accorder une place privilégiée au contexte de notre étude, puisque cette démarche nous a servi à présenter et à décrire de manière détaillée et approfondie toutes les facettes d'un phénomène, à savoir le marché de l"écomobilité, et à saisir la compréhension de ce phénomène dans sa totalité, en explorant l"ensemble de ses aspects multiples. Ainsi, nous avons analysé à travers cette démarche l"histoire et l"évolution du marché de l"écomobilité en tant qu"unité sociale, ainsi que son fonctionnement et ses traits caractéristiques. Sur ce dernier point, nous avons mis en évidence les leviers du développement du marché (infrastructures, lancement d"innovations), ainsi que les obstacles freinant ce même développement, en insistant notamment sur les aspects socioculturels (prédominance d'une culture automobile) et sociopolitiques (jeux de pouvoir conflictuels entre les acteurs de ce marché) qui l"impactent.

Aussi, nous nous sommes attachés à mettre en avant les significations sociales que les acteurs concernés attribuent au fonctionnement du marché de l'«écomobilité». Par ailleurs, nous avons également eu recours dans cette monographie à des données statistiques pour décrire et illustrer certaines dimensions du marché de l'«écomobilité» (ex : histogramme présentant les parts modales de la voiture et des transports alternatifs). En outre, la monographie nous a servi d'étude exploratoire à la compréhension de l'«échec de l'«innovation Movin»out».

La monographie mise en place dans notre étude présente une bonne représentativité sociologique puisque le phénomène étudié, à savoir le marché de l'«écomobilité», a été appréhendé dans sa totalité et représente bien la société d'aujourd'hui (Dufour, Fortin et Hamel, 1991).

Pour analyser et traiter les données récoltées sur le marché de l'«écomobilité», nous avons réalisé un ensemble de productions :

- des fiches-résumé narratives et un diagramme évènement synthétisant le fonctionnement, les leviers et les obstacles de ce marché. Ces deux productions ont été réalisées grâce à un procédé de description et de mise en forme des données dont nous disposions ;
- une fresque chronologique traduisant l'«aspect longitudinal» de notre étude : la fresque permettait de prendre en compte la dimension chronologique des données en vue d'appréhender la genèse et l'«histoire» de l'«écomobilité» ;
- des tableaux/matrices mettant en avant les leviers et les obstacles au développement de ce marché : un tableau présentant les principales infrastructures incitant à l'«usage» des modes de transport alternatifs, une matrice présentant les stratégies concurrentielles des innovations de services sur le marché de l'«écomobilité» ; un tableau présentant les motivations à l'«usage» de la voiture ; un tableau mettant en avant les principaux obstacles à l'«usage» des transports alternatifs. Ces matrices et ces tableaux ont été réalisés grâce à un procédé de comptage, mais également de comparaison, et de mise en forme des données ;
- un schéma réalisé grâce à un procédé de description et de mise en forme des données, présentant le mode de fonctionnement du marché de l'«écomobilité», à savoir les usages et ses acteurs.

Ces productions nous permettaient d'analyser le contexte de notre étude, à savoir le fonctionnement d'un marché en émergence, celui de l'écomobilité, ainsi que les leviers et les obstacles à son développement. Ces dimensions nous ont éclairés dans la compréhension des freins à l'adoption et à la diffusion d'une innovation écomobile, Movin'out, à un niveau d'observation macro-social.

Cependant, malgré leur contribution au projet doctoral, la validité de ces productions reste moyenne puisque les analyses ont été réalisées sur la base de données de seconde main, plus ou moins récentes, et qui, de par leur nature, manquent de fiabilité.

### **3.2. L'analyse longitudinale des données**

Selon Thietart et Coll (2007 : 440), une analyse longitudinale se fonde sur trois critères :

- « 1) les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes ;
- 2) les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre ;
- et 3) l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée ».

Ces critères s'appliquent à l'analyse que nous avons menée de l'innovation Movin'out. Celle-ci s'est déroulée en quatre périodes allant de 2009 à 2014 : la période de l'évènement relatif à l'expérimentation Nantes Métropole, celle relative à l'expérimentation des Mureaux, celle d'Orléans, et la période d'observation de la plateforme et de ses concurrents (2011-2014). Nous avons comparé les données sur l'ensemble des périodes citées afin de retracer l'évolution en termes d'échec de l'innovation Movin'out, l'évolution chronologique des facteurs associés à ce phénomène étant central.

Les intervalles de collecte des données étaient irréguliers et changeaient en fonction des états successifs du phénomène ou des manifestations d'évènements impactant ce phénomène (exemples : mise en place d'évènements pour tester l'innovation, lancement de versions améliorées de l'innovation, etc.).

Pour pouvoir prendre en compte les différentes phases du processus d'innovation et restituer l'analyse, nous avons grâce à un procédé de comparaison, traité les données sur la base des

mêmes critères. Chaque expérimentation menée et analysée dans le cadre du projet doctoral correspond à une phase différente du processus du développement de l'“innovation Movin”out.

Nous avons dans un premier temps identifié lors de chaque phase du processus les freins à l’adoption et à la diffusion de l’innovation par les individus en mobilisant les critères d’adoption de Rogers et du modèle TAM ainsi que les rôles de résistance des acteurs concernés, tout en mettant en évidence les éléments de perception de l’innovation spécifiques à l’acte responsable. Ensuite, nous avons comparé ces critères et ces rôles en nous intéressant à leurs similitudes et à leurs points de divergence, en évaluant leur degré d’intensité (pour voir si la résistance à Movin”out s’est amplifiée ou restreinte au fil du processus d’innovation) et en mettant en évidence les cas extrêmes. Sur ce dernier point, nous avons également compté lors des différentes expérimentations le nombre d’interviewés résistants et évalué leur degré de résistance. Cela nous permettait de comprendre si les améliorations successives de l’innovation avaient un impact neutre ou positif sur sa perception, son adoption et sa diffusion.

Par ailleurs, nous avons procédé de la même manière pour restituer l’analyse des freins à l’adoption et à la diffusion de l’innovation Movin”out par la communauté et par le réseau, tout le long du processus d’innovation.

Concernant la dimension communautaire, nous avons analysé, à différentes temporalités, les interactions et les échanges au sein des groupes communautaires associés à Movin”out (grâce aux entretiens menés lors des différentes expérimentations et à la netnographie). Pour ce faire, lors des différentes expérimentations menées, nous avons cherché à évaluer au travers des données fournies par les entretiens la présence ou l’absence d’effets communautaires autour de Movin”out sur la base des mêmes critères (taille de la communauté, présence/absence d’un bouche à oreille, présence/absence de contenu publié dans la communauté, etc.). L’analyse des données fournies par la netnographie nous a quant à elle dans un premier temps permis de valider l’absence d’effets communautaires autour de Movin”out (grâce à l’observation des groupes communautaires présents sur la plateforme, et aux groupes communautaires présents sur Facebook et rattachés à la plateforme) et dans un deuxième temps de comprendre les causes de l’absence de création d’effets communautaires autour de l’innovation (grâce à l’observation de plateformes communautaires partenaires ou concurrentes à Movin”out et dans lesquelles la richesse des interactions ne fait pas de doute).

Concernant la dimension « réseau », nous avons tenté d’appréhender les freins à l’adoption et à la diffusion de Movin’out en essayant de comprendre pourquoi le réseau qui s’est initialement constitué autour de l’innovation Movin’out n’a pas pu se maintenir et se stabiliser. Pour ce faire, nous avons comparé les différentes expérimentations sur la base des mêmes critères, en mobilisant la théorie de l’acteur-réseau, la sociologie des marchés et l’IMP. Nous avons alors tenté d’identifier si chaque phase du processus d’innovation a été problématisée, si elle a intéressé, enrôlé et mobilisé les acteurs concernés. Ensuite, nous avons cherché à évaluer les causes de l’absence de liens créés entre les acteurs concernés par l’innovation.

Les données fournies par l’observation participante nous ont quant à elle permis d’identifier le décalage entre le discours positif du PDG d’Ecoway à propos de son innovation et la réalité commerciale défavorable identifiée à partir des autres analyses (ci-dessus).

Par ailleurs, certaines de nos données étaient collectées après l’évènement concerné (ex : expérimentation Nantes Métropole, celle d’Orléans), d’autres en temps réel (ex : observation de la plateforme Movin’out, expérimentation des Mureaux). Dans le premier cas, des problèmes d’accessibilité entraînant un manque de fiabilité des données se sont posés lors de l’analyse. En effet, les personnes ont participé à l’expérimentation Nantes Métropole en 2009 alors que notre campagne d’entretiens avec eux s’est déroulée en 2011. Les personnes n’avaient plus en mémoire le détail de certains évènements, et ont manifesté des oubliés ou des réponses approximatives à certains moments de l’interview. En outre, à certains passages des retranscriptions, nous observions un biais de rationalisation, consistant à présenter certains faits liés à Movin’out de manière favorable alors qu’ils ne l’étaient pas. Pour limiter ces biais et la subjectivité d’interprétation des données, nous avons eu recours à la triangulation (plusieurs entretiens menés avec différents participants de différentes structures, et recouplement avec les données secondaires).

En outre, pour analyser le phénomène d’échec de l’innovation Movin’out, nous l’avons décomposé temporellement en suivant quatre étapes (Thietart et Coll, 2007) :

- Nous avons mis en place une liste des évènements et des changements qui ont eu lieu durant l’étude du phénomène, changements qui traduisent la dynamique de ce phénomène et qui impactent la compréhension de son échec ;

- Ensuite, nous avons amélioré cette liste en la confrontant aux concepts théoriques de recherche identifiés en vue de montrer une description de la trajectoire (suite chronologique d'« évènements ») ;
- Puis, nous avons analysé les phases et les étapes du processus d'« échec de l'innovation » à travers les différents évènements associés à Movin'out ;
- Enfin, nous avons vérifié l'ordre des séquences des évènements.

L'analyse de contenu nous a permis d'explorer plus en profondeur l'ensemble des données à d'autres niveaux d'analyse.

### **3.3. L'analyse de contenu**

L'analyse de contenu est une méthode de description objective qui consiste premièrement à décrire un phénomène grâce à un système de codage très rigoureux, et ce, de manière systématique et exhaustive (tout le texte doit être analysé). Il s'agit ensuite d'inférer le contenu des données qualitatives aux connaissances relatives aux conditions de production de ces données. Cette méthode d'analyse permet de lutter contre l'« asphyxie résultant d'un volume considérable de données (Eisenhardt, 1989).

« L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Thiébart et coll., 2007 : 493). Celle-ci concerne des données qui sont générées naturellement par le discours (ex : entretiens, observation) ou par les faits (données documentaires).

Ainsi, pour explorer de manière approfondie le contenu des discours des différentes parties prenantes de l'innovation Movin'out, nous avons respecté le protocole proposé par Miles et Huberman, (2003) basé sur la condensation, la présentation et la vérification de la validité des données.

Pour condenser le volume très important de données brutes que nous avons collectées, nous avons trié et sélectionné les informations pour les transformer en données à nombre réduit et simplifiées (Raymond-Alain Thiébart et coll., 1999).

Pour présenter les données de manière cohérente, nous avons assemblé de manière organisée les informations sous la forme de fiches de synthèse et de fiches analytiques.

Pour vérifier la validité des données, nous avons enfin créé un protocole de vérification des données. Cela s'est traduit par l'utilisation et le croisement de diverses sources de données (différents entretiens menés à différents moments du processus d'innovation Movin'out et qui ont concerné divers profils de personnes ; netnographie menée à travers différents supports et avec divers profils d'internautes : usagers de Movin'out, usagers d'autres plateformes communautaires, etc.). Par ailleurs, nous avons également eu recours à deux autres personnes faisant partie de l'équipe projet pour analyser les données, ce qui a renforcé leur validité.

L'analyse a débuté au moment de la retranscription même des données, moment où toutes sortes de réflexions nous parvenaient. Certaines d'entre elles étaient alors notées à côté du passage retranscrit concerné, sous la forme de mémos :

- nos impressions sur ce qui a été dit ;
- les doutes que nous pouvions avoir sur les réponses de l'interviewé, ou sur le manque de clarté de ses propos ;
- nos doutes sur la qualité des données enregistrées ;
- nos interrogations sur la nature de la relation instaurée entre l'interviewé et nous-mêmes en tant que chercheur.

Ces observations permettaient de révéler une intention de conceptualisation.

A travers l'ensemble des instruments de collecte que nous avons analysés, et afin de respecter notre cadre conceptuel intégratif ainsi que le fait que l'innovation étudiée s'adresse à la fois à des marchés BtoB et BtoC, nous avons défini trois unités d'analyse : l'individu, la communauté et l'organisation.

Ensuite, nous avons codé les données en ce qui concerne plus spécifiquement les entretiens. La procédure de codage consiste à découper le texte en des mots, phrases, paragraphes, et à rattacher ces morceaux à des thématiques communes. Dans notre cas, nous avons choisi la phrase comme unité d'analyse à condition qu'elle fasse sens et qu'elle soit donc suffisamment significative. Nous avons alors découpé chaque texte d'entretien en unités de sens. Nous

avons ensuite regroupé les unités de sens qui proposaient des significations communes, et mis à part celles qui traduisaient des faits surprenants.

Les codes sont des étiquettes catégorielles qui permettent de résumer des significations du texte en un thème, tout en proposant des éléments de réponse aux questions de recherche. Nous avons identifié les codes sous forme de thèmes et de sous-thèmes. Nos thèmes se présentent sous la forme de mots ou d'expressions parlants, et directs (non métaphoriques).

Certains de nos codes ont été identifiés à priori à partir de la revue de littérature. Nous avons ainsi démarré le codage avec une liste préalable de thèmes tels que la complexité de l'innovation Movin'out, les rôles de résistance exercés par les acteurs la concernant, ou la taille de la communauté qui a été créée autour de cette innovation. En plus de cette démarche déductive, d'autres thèmes et sous-thèmes, plus spécifiques au contexte de l'étude, ont émergé du terrain et ont permis de procéder à une démarche inductive permettant d'enraciner de façon empirique les données (Glaser et Strauss, 1967). C'est le cas par exemple des codes « degré de familiarité envers l'écomobilité », « degré d'implication envers l'écomobilité » et « attitude envers l'écomobilité » qui ont émergé à partir du thème « écomobilité ».

Un premier jet de codes descriptifs a été mis en évidence, puis avec le recul, et au fur et à mesure de l'analyse, ces derniers ont été interprétés et transformés en des codes analytiques, plus explicatifs et inférentiels, appelés méta-codes (nous parlons alors de codification thématique). Certains codes ont alors été révisés, d'autres éliminés car ils ne permettaient pas de répondre à la question de recherche, d'autres encore ont été changés de niveau car trop d'unités de sens leur étaient rattachées, relativement aux autres catégories. Ce tâtonnement nous a permis de modifier les noms des catégories et des sous-thèmes et de réaliser des analyses intermédiaires séquentielles pour passer de la description à l'inférence, et pour aller plus en profondeur au fur et à mesure et d'avoir différents niveaux d'analyse. Par ailleurs, ce balancement nous a permis d'aboutir à une liste de codes suffisamment précis pour permettre à tout chercheur de les appréhender, et ce selon une structure bien déterminée, de les relier de façon cohérente, et de les différencier de manière significative. Ainsi, les thèmes sont suffisamment larges pour renvoyer à des concepts théoriques généraux, et les sous-thèmes plus petits pour traiter de concepts plus spécifiques.

Nous avons procédé à la construction de la grille de thèmes (par expérimentation) permettant de découper le texte dans sa totalité. Voici un tableau récapitulatif de l'ensemble des thèmes et des sous-thèmes mobilisés, toutes expérimentations confondues.

*Tableau n°13 : Thèmes et sous-thèmes identifiés dans les entretiens*

<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes niveau 1</b>	<b>Sous-thèmes niveau 2</b>
Bénéfices attendus de l'innovation	Bénéfices cognitifs	
	Bénéfices sociaux	
	Bénéfices hédoniques	
	Bénéfices personnels	
	Bénéfices organisationnels/institutionnels	
	Bénéfices de conscientisation/écologiques	
	Bénéfices financiers	
	Bénéfices relationnels/de légitimation	
Evaluation de Movin'out	Avantage relative	
	Complexité	
	Compatibilité	Avec les norms socioculturelles
		Organisationnelle
		Territoriale / géographique
	Observabilité	
	Accessibilité	
	Usabilité	
Attitude envers l'innovation Movin'out	Attitude cognitive	
	Attitude affective	
	Attitude conative	

<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes niveau 1</b>	<b>Sous-thèmes niveau 2</b>
Ecomobilité	Degré de familiarité/expertise envers l'ecomobilité	
	Degré d'implication envers l'ecomobilité	Pratiques de déplacement Communauté physique autour de l'ecomobilité
	Attitude envers l'ecomobilité	Attitude cognitive Attitude affective Attitude conative
Prise de décision	Satisfaction envers les services de Movin'out	
	Adoption / rejet de Movin'out	
	Changements de comportements induits par le service Movin'out	
Communautés virtuelles/groupes communautaires virtuels autour de Movin'out	Type de communauté	
	Causes de sa création	
	Administrateur de la communauté	
	Fonctionnement communautaire	
	Qualité des interactions	
Bouche à Oreille autour de l'innovation	Présence / absence	
	Intensité	
	Nature (positif/négatif)	
	Type (en ligne / hors ligne)	
	Taille de la communauté virtuelle	
Communication autour de l'innovation	Familiarité /expertise envers les TIC	
	Formation, information et accompagnement dans l'apprentissage de l'innovation	
	Rôle de la communication dans la diffusion de l'innovation	
Acteurs clés	Rôle de prescription	
	Rôle de résistance	
	Rôle de modérateur	
	Rôle de community manager	
	Rôle de lead user	

Thèmes	Sous-thèmes niveau 1	Sous-thèmes niveau 2
Contexte de l'organisation cible par rapport à celui de l'expérimentation	Secteur d'activité de l'organisation participante	
	Effectif de l'organisation	
	Ancienneté de l'interviewé	
	CSP de l'interviewé	
	Rôle de l'interviewé dans l'expérimentation	
	Durée de l'expérimentation	
	Caractéristiques de l'expérimentation / facteurs contextuels	

Une fois les codes définis, nous avons catégorisé les unités d'analyse. Nous avons alors extrait et rattaché les unités de sens découpées en les regroupant dans les thèmes/sous-thèmes définitifs correspondants, chaque catégorie présentant des unités de sens qui ont des significations proches. Au cours de ce processus de codage, nous avons fait des choix analytiques nous permettant de sélectionner les extraits de données à coder, pour les organiser selon des configurations (*patterns*) spécifiques. Chaque unité de sens a été rattachée à un seul code, ce qui a permis de simplifier l'analyse en soulignant les démarcations entre les codes. Nous avons particulièrement veillé à ce que les codes ne soient pas surchargés, pour davantage d'homogénéisation, tout en prenant soin d'éliminer les morceaux de mots ou de phrases qui n'apportaient rien à l'analyse. Nous tenons tout de même à préciser que le taux de déchet de ces données insignifiantes était faible. Par ailleurs, nous avons fait en sorte de définir avec précision et clarté les unités de sens et les catégories afin d'assurer la fiabilité du codage.

Cette procédure de codification a été réalisée au fur et à mesure sur le terrain, à chaque fois qu'une vague d'entretiens prenait fin. Elle fut donc menée d'un coup, par expérimentation. Cela nous permettait entre autres d'orienter la manière de mener les entretiens suivants et de préciser un peu plus la nature des données que nous souhaitions recueillir. Cette procédure de codification a été finalisée lorsque l'analyse est arrivée à saturation, c'est-à-dire lorsqu'il n'y avait plus d'explication possible que celle qui a été donnée par les codes déjà établis.

Concernant l'analyse de contenu en elle-même<sup>34</sup>, nous avons cherché à analyser, à travers les discours, les différentes représentations qu'avaient les entités interrogées à propos de l'innovation Movin'out. Il s'agissait alors d'interpréter en vue de comprendre les significations de ces discours et les représentations associées à l'innovation en les contextualisant.

Nous avons effectué quasiment uniquement des analyses thématiques qualitatives<sup>35</sup>, même si nous avons vérifié que le nombre d'unités d'analyse par catégorie était approximativement homogène. L'exception quantitative résidait dans le fait que dans les entretiens particulièrement, nous avions procédé à des comptages des entreprises interrogées en fonction de leur secteur d'activité, pour voir si celui-ci avait un impact sur la perception de l'innovation Movin'out. Les analyses qualitatives réalisées étaient destinées à estimer l'importance d'un thème par rapport à un autre, l'interprétation qu'on en fait, et la présence ou l'absence d'un thème, et tout ceci en replaçant les choses dans leur contexte. L'objectif étant toujours de comprendre l'échec d'adoption et de diffusion de l'innovation Movin'out.

Suite à la procédure de condensation des données, nous avons présenté nos données. Nous avons alors exploré le texte narratif avec le logiciel word. Cela a permis de réduire un texte extrêmement volumineux avec de grandes quantités d'informations difficiles à manier.

Pour ce faire, juste après chaque entretien<sup>36</sup> et grâce principalement à la prise de notes manuelles réalisée, nous avons élaboré des fiches de synthèse. Celles-ci se présentaient sous la forme d'une page A4 qui précisait les noms de l'interviewer et de l'interviewé, la date à laquelle a été mené l'entretien, ainsi que le site concerné par l'entretien (dans notre cas, il s'agit de l'expérimentation concernée). Ces fiches de synthèse nous permettaient de remettre dans leur contexte les informations recueillies : il s'agissait de proposer un récapitulatif décrivant la ou les personnes impliquées par l'innovation Movin'out, les principaux sujets et thèmes évoqués par l'interviewé, les bribes de réponse aux questions de recherche identifiées, les ressentis de l'interviewé sur l'état et le contexte actuel du terrain, nos ressentis et

---

<sup>34</sup> L'analyse de contenu des entretiens est passée par la codification, contrairement à celle des observations et de la netnographie.

<sup>35</sup> L'analyse de contenu peut être lexicale (découper le texte par mots) ou thématique (découper le texte par thème).

<sup>36</sup> Ces fiches de synthèse sont réalisées volontairement juste après chaque entretien car à ce moment-là, les impressions et les réflexions du chercheur sont encore fraîchement stockées en mémoire.

réflexions en tant que chercheur sur le déroulement de l'entretien, les points problématiques et insuffisamment clairs de l'entretien et les éventuelles informations sur lesquelles il fallait se concentrer lors des entretiens suivants.

Pour aller plus loin dans l'analyse, nous avons établi pour chaque expérimentation des analyses verticales et horizontales des entretiens en les associant aux thèmes théoriques issus de la revue de littérature, ainsi qu'aux thèmes qui ont émergé du terrain.

L'analyse verticale ou intra-entretien a aidé à proposer une synthèse individuelle de l'ensemble des thèmes abordés par chaque personne interrogée. Il s'agissait d'identifier le profil de chaque individu et son rapport à l'innovation. L'analyse horizontale ou transversale a permis de déterminer comment chaque thème a été abordé par l'ensemble des personnes interrogées. Par la matrice inter-entretiens, il s'agissait d'établir des comparaisons entre les individus dans leur rapport à l'innovation, sur la base des concepts mis en avant (comparaisons sur leurs motivations à utiliser Movin'out, sur leur degré de résistance à l'innovation, etc.). Ces tableaux permettaient ainsi de comprendre les comportements et les significations rattachées aux usagers de l'innovation, en replaçant l'expérimentation dans son contexte (ou système social).

Ces analyses ont permis de mettre en évidence les principaux résultats obtenus et les points problématiques qu'ils soulevaient, et qu'il fallait approfondir par la mise en relation entre les concepts et leur simplification. Par exemple, nous avons réalisé des matrices présentant les motivations à tester l'innovation Movin'out, par entité interrogée et par expérimentation, en y rattachant des items significatifs. Nous avons réalisé un schéma sur le fonctionnement communautaire à l'intérieur de la plateforme Movin'out lors de l'expérimentation.

L'entretien mené avec le PDG d'Ecoway à propos des trois expérimentations Nantes Métropole, Nantes-Cholet et Lyon-Bourgouin constitue un autre exemple d'analyse horizontale. Les données primaires externes recueillies à travers cette entrevue nous ont permis d'émettre une première analyse comparative des groupes communautaires dans le cadre de ces expérimentations. Les autres entretiens menés avec les participants de l'expérimentation Nantes Métropole nous ont permis de croiser les points de vue des participants (BtoB : entreprise ciblée + institution Nantes Métropole ; BtoC : salariés usagers de l'entreprise + salariés usagers de l'institution), avec ceux des organisateurs

financeurs (Nantes Métropole) et celui du porteur du projet d'innovation (Ecoway), afin de comprendre l'échec de l'innovation Movin'out à ses débuts. Par rapport à l'expérimentation d'Orléans, nous cherchions entre autres à analyser les interactions des participants dans les groupes communautaires concernés et à identifier leur degré de collaboration ou de passivité.

Concernant la netnographie plus spécifiquement, sur la période d'observation (2011-2012), nous avons lu et analysé les messages<sup>37</sup> postés par les utilisateurs de Movin'out sur la plateforme et sur Facebook d'une part, ainsi que les nombreux messages postés dans les communautés virtuelles concurrentes ou partenaires présentes sur le réseau social Facebook d'autre part.

Indépendamment de toute expérimentation, et au travers de l'ensemble des entretiens analysés, nous avons pu comprendre l'échec de l'innovation Movin'out aux niveaux de l'individu, de la communauté et du réseau. Au niveau réticulaire, nous avons montré en quoi le réseau qui s'est initialement constitué autour de l'innovation Movin'out n'a pas pu se maintenir et se stabiliser. Au niveau de la communauté, nous avons analysé les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu création d'effets communautaires autour Movin'out inhibant ainsi la construction collective de l'innovation. Au niveau de l'individu, nous avons tenté de comprendre, par les concepts d'usage, d'évaluation envers l'innovation et de résistance à l'innovation, les raisons pour lesquelles les individus ont résisté à l'adoption de l'innovation Movin'out.

A partir de l'observation netnographique des groupes communautaires rattachés à Movin'out et formés sur Facebook (65 communautés), nous avons réalisé un tableau synthétique présentant en ligne les noms des groupes communautaires et en colonne des critères d'analyse que sont le statut de la communauté (blog, communauté de partage, etc.), sa date de création, le nombre de ses membres, le nombre de personnes qui en parlent, les statistiques concernant la communauté, la fréquence des messages publiés dans la communauté, ainsi que le nombre et la nature des messages publiés (analyse de contenu).

A partir de l'observation netnographique des messages postés dans les communautés virtuelles partenaires et concurrentes à Movin'out formées sur Facebook, nous avons tenu un journal de bord dans lequel nous avons identifié et analysé les obstacles et les leviers à la

---

<sup>37</sup> Il y a eu peu de messages postés relativement au nombre d'usagers d'inscrits.

formation d'effets communautaires autour de Movin'out. Le journal de bord nous permettait à chaque connexion d'analyser la mobilité des usagers de Movin'out et leur rapport à l'innovation, à partir de critères tels que le nombre d'utilisateurs (directement sur la plateforme ou indirectement par le biais de Facebook), le nombre de trajets déclarés par mode, en distinguant ceux qui ont été validés de ceux qui ne l'étaient pas (cela permettait de réfléchir aux raisons pour lesquelles certains trajets n'étaient pas validés et d'identifier les modes de transport les plus utilisés), le nombre de groupes communautaires présents sur la plateforme (identification des nouveaux groupes créés et du nombre total et moyen de membres par groupe) ainsi que le nombre de leurs membres pour identifier les groupes communautaires les plus interactifs et actifs, le nombre de points de fidélité déclarés, le nombre de nouveaux usagers de la plateforme, le nombre et le type d'alertes ou de messages publiés par groupe communautaire pour identifier les groupes les plus participatifs. En parallèle, nous avons fait des captures d'écrans de l'ergonomie de la plateforme pour identifier les moments où de nouvelles versions de Movin'out étaient lancées. Nous avons ainsi pu construire des tableaux analytiques des communautés selon leurs spécificités (date de création, nombre d'utilisateurs par genre en distinguant les administrateurs qui travaillent chez Ecoway des autres, nombre de trajets validés du groupe, degré d'activité du groupe, modes et intensité d'utilisation, nombre des points de fidélité gagnés, et présence de figures emblématiques telles que le leader d'opinion, le community manager, le leader user, etc.).

A partir de l'observation participante, et des prises de notes se rapportant à chaque observation, nous avons tenu un journal de bord sous la forme d'un tableau analytique word précisant le type de réunion (physique, par vidéoconférence, etc.), la date de réunion, les acteurs présents, le contenu de la réunion ainsi que ses apports.

Le tableau ci-dessous récapitule les avantages et les inconvénients de la méthode d'analyse de contenu (synthèse réalisée à partir des différentes lectures mobilisées).

*Tableau n° 14 : La méthode d'analyse de contenu – avantages et inconvénients*

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Utilisation possible de la méthode dans diverses situations	Difficulté de définir avec précision l'étendue de la catégorie
Méthode applicable dans des recherches quantitatives et dans des recherches qualitatives variées	Ne permet pas d'appréhender la richesse complète d'un discours, ni ses subtilités et ses nuances
Différents niveaux d'analyse peuvent être appréhendés (individu, communauté, organisation, etc.)	
Peut concerner des données produites indépendamment du chercheur => méthode non intrusive	
Présence de multiples logiciels d'analyse de contenu => Attractif, fiabilité et rapidité de la méthode	

## CONCLUSION (CHAPITRE 3)

Grâce à notre sensibilité épistémologique constructiviste, et à notre démarche méthodologique abductive exploratoire et longitudinale (différentes expérimentations lancées au cours du processus d'innovation Movin'out), nous avons pu mettre en place un protocole de collecte des données qualitatives basé sur l'étude documentaire, l'observation participante, la netnographie et l'entretien. Ces données ont par la suite été analysées à l'aide d'une étude monographique sur le marché de l'écomobilité, ainsi que de l'étude de cas, celle de l'innovation de service via la plateforme communautaire d'écomobilité Movin'out, à différents niveaux (l'individu, la communauté et le réseau).

Le tableau ci-dessous résume le protocole méthodologique mis en place (réalisé grâce à une combinaison entre les lectures mobilisées et le terrain appréhendé).

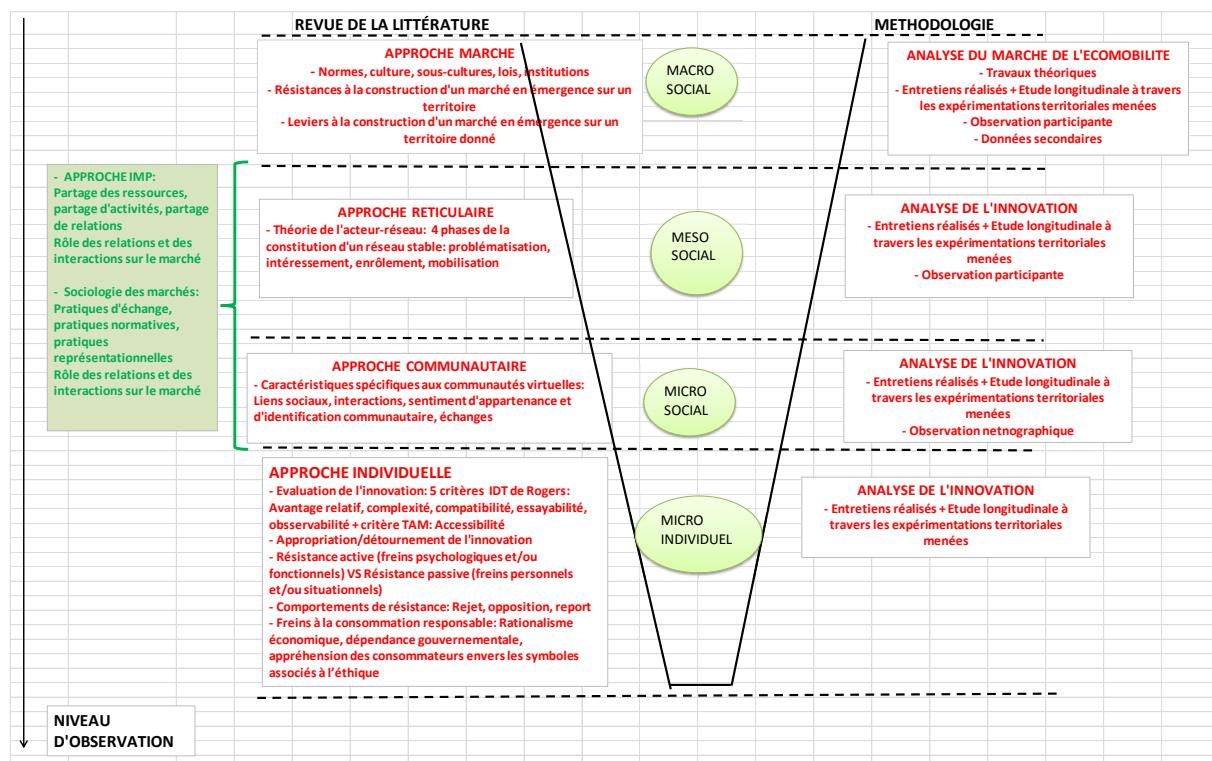
*Tableau n°15 : Synthèse du protocole méthodologique du projet doctoral*

Source des données	Méthode de collecte	Méthode d'analyse	Résultats visés
PDG Ecoway + sites et articles sur internet	Etude documentaire	Monographie	Analyser le contexte de l'étude, qui a un impact sur la compréhension de l'échec de l'innovation Movin'out
Expérimentations	Entretien	Analyse de contenu + Etude de cas (analyse longitudinale)	Comprendre l'échec d'adoption et de diffusion de l'innovation Movin'out à trois niveaux d'analyse : l'individu, la communauté et le réseau
Plateforme Movin'out	Netnographie	Analyse de contenu + Etude de cas (analyse longitudinale)	Comprendre l'échec d'adoption et de diffusion de l'innovation Movin'out à l'échelle de la communauté
PDG Ecoway	Observation participante	Analyse de contenu + Etude de cas (analyse longitudinale)	Comprendre l'échec d'adoption et de diffusion de l'innovation Movin'out à l'échelle du réseau

La triangulation de recueil des données que nous proposons est ce qui nous a permis de recouper les informations que nous avons collectées et donc d'attribuer une plus grande crédibilité et une validité plus importante à la recherche. Aussi, la triangulation a permis de renforcer la confiance dans les données récoltées (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, l'interprétation des données a été réalisée par deux autres personnes en plus de nous-mêmes, ce qui a permis de renforcer la validité de l'analyse proposée.

Les trois unités d'analyse liées à notre recherche, à savoir l'"individu, la communauté et le réseau, ont été analysées à l'aide de quatre méthodes distinctes : l"étude documentaire, l"observation participante, la netnographie et l"entretien. Dans ce cadre-là, la grille proposée par Desjeux (2004) nous sert de trame permettant de faire le lien entre notre cadre théorique et la méthodologie appliquée dans cette recherche.

*Schéma n°12 : Mise en perspective du cadre théorique et du cadre méthodologique pour analyser l'échec de l'innovation de Movin'out selon la grille de Desjeux (2004)*



Pour avoir cette vue globale du processus d'innovation dans nos analyses, nous avons respecté le critère de la saturation théorique dans la mise en place de la méthodologie de collecte et d'analyse des données. La saturation théorique est atteinte lorsqu'il n'est plus possible d'ajouter des cas ou lorsque les itérations entre théorie et terrain n'apportent plus rien de supplémentaire (Eisenhardt, 1989). Nous ne trouvons alors plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. Ce principe « empirique » repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. Ce principe suppose par ailleurs qu'il est

impossible de connaître à priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaires. Nous avons arrêté notre collecte des données lorsque les dernières unités d'observations analysées (à travers le questionnaire) n'ont pas apporté d'éléments nouveaux.

Pour établir un lien entre les niveaux d'analyse et le critère de saturation théorique, l'étude documentaire nous a permis de comprendre les freins à l'adoption des innovations écomobiles de manière globale grâce à l'identification des leviers et des obstacles qui caractérisent le marché de l'écomobilité, un marché en émergence. Les entretiens nous ont servi à analyser principalement les freins à l'adoption et à la diffusion de l'innovation Movin'out aux échelles de l'individu, du réseau, et accessoirement à l'échelle de la communauté. Il s'agissait de mettre en avant les causes de résistance exprimées par les individus ainsi que les raisons pour lesquelles le réseau constitué autour de l'innovation Movin'out n'a pas réussi à se stabiliser, mais aussi d'identifier l'absence d'effets communautaires autour de l'innovation. La netnographie nous a permis de compléter ce travail grâce à une analyse compréhensive approfondie des causes de l'absence d'effets communautaires autour de Movin'out. L'observation nous a enfin servi à valider l'existence d'un décalage entre le discours du PDG d'Ecoway et la réalité commerciale de l'innovation. Un dernier instrument de collecte de données a été utilisé mais non mobilisé dans ce travail de recherche de doctoral, et qui nous a permis d'identifier le moment où une saturation théorique a été atteinte. Il s'agit d'un questionnaire en ligne soumis aux usagers membres de l'innovation communautaire Movin'out, qui ne nous a pas apporté d'éléments analytiques supplémentaires par rapport à ce que nous avions déjà mis en évidence.

Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser aux résultats de recherche, présentés sous la forme d'une étude de cas de l'innovation Movin'out. Nous commencerons alors par les résultats de notre monographie concernant le contexte de la recherche, c'est-à-dire le marché de l'écomobilité. Nous présenterons ensuite les résultats d'analyse concernant Movin'out. L'analyse de cette innovation se fera sous l'angle de l'étude des freins à son adoption, à sa diffusion et à sa construction, à différents niveaux d'analyse : l'individu, la communauté, le réseau.



**QUATRIEME CHAPITRE :**  
**LES RESULTATS**



## **CHAPITRE 4 : LES RESULTATS : ETUDE MULTI-NIVEAUX DE L'ECHEC D'UNE INNOVATION DE SERVICE RESPONSABLE**

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre recherche. Notre objectif est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : *Dans quelle mesure l'acteur, individuel et collectif, dans sa relation avec la technologie nouvelle, freine-t-il l'innovation de service en train de se faire dans un marché en émergence ?*

Bien que nous nous soyons inspirés des livrables réalisés dans le cadre de notre participation opérationnelle au projet d'innovation Movin'out et présentés dans ce chapitre (*Cf Annexe 1 / Livrables rendus à Ecoway pour une présentation détaillée*), les résultats ont été structurés en fonction de la question de recherche.

Dans ce chapitre, les résultats sont analysés par niveau (réseau/communauté/individu, qui correspondent dans l"échelle de Desjeux (2004) aux niveaux macro-social et méso-social pour le réseau, micro-social pour la communauté et micro-individuel pour l"individu), à travers l"utilisation aménagée des approches théoriques suivantes :

- Niveau « individu » : approche linéaire centrée sur l"innovation : modèles IDT de Rogers (2003) et TAM de Davis (1989), théorie de la résistance à l"innovation, sociologie des usages, freins à la consommation responsable ;
- Niveau « communauté » : approche communautaire dans la construction de l"innovation, modèle de l"IMP, sociologie des marchés ;
- Niveau « réseau » : approche réticulaire dans la construction de l"innovation : théorie de l"ANT, modèles de l"intéressement et tourbillonnaire, modèle de l"IMP, sociologie des marchés.

En clair, nous mobilisons ces modèles non pas tels qu'ils ont été développés dans la littérature, mais plutôt en utilisant certaines de leurs facettes, pour apporter un angle d"observation compréhensif de la construction échouée d"une innovation de service dans le marché de l'écomobilité qui est encore en émergence.

Cette étude de cas présentera dans un premier temps le marché de l"écomobilité, contexte général dans lequel se développe l"innovation Movin'out (*niveau macro-social*). L"analyse de ce marché en émergence met en évidence un certain nombre d"obstacles qui viennent freiner

sa croissance. Il s'agit alors de comprendre ce que signifie un marché en émergence, les raisons qui font que ce marché ne se développe pas suffisamment et n'arrive pas à décoller ainsi que les enjeux et les résistances à son développement. L'appréhension de l'ensemble de ces obstacles apporte un premier niveau de compréhension de l'échec à l'adoption et à la diffusion des innovations de services dits responsables.

Le chapitre suit avec la mise en lumière des résultats de l'analyse de l'échec de l'innovation de service responsable Movin'out selon les approches théoriques combinées (citées plus haut). Ceci nous permet d'articuler les niveaux méso-social, micro-social et micro-individuel. En plus d'appréhender les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu formation d'un réseau stable d'acteurs (*niveau « réseau » / méso-social*) qui auraient développé des relations pour favoriser la création d'un effet communautaire autour de l'innovation (*niveau « communauté » / micro-social*), il s'agit également de comprendre les comportements de résistances des individus exprimées envers Movin'out suite à son évaluation (*niveau « individu » / micro-individuel*). Nos résultats s'attachent également à étudier l'échec d'adoption de l'innovation Movin'out dans le contexte BtoB (quand le service cible les entreprises) et BtoC (quand l'innovation s'adresse aux salariés et consommateurs).

Pour comprendre l'échec de l'innovation Movin'out sur le marché de l'écomobilité, nous commencerons d'abord par mener une analyse selon l'approche réticulaire, ensuite selon l'approche individuelle et enfin selon l'approche communautaire. Cette logique d'analyse correspond à celle de la trajectoire de l'innovation. En effet, l'objectif de base d'Ecoway à travers les différentes expérimentations territoriales menées était dans un premier temps d'adresser son innovation à un réseau d'entreprises implantées sur le territoire, et de les inciter à participer à l'expérimentation et à l'essai de Movin'out, et dans un deuxième temps de servir de ces entreprises à la fois comme acteurs intermédiaires prescriptifs dans la diffusion de cette solution aux salariés individuels. Ensuite, l'individu (salarié ou autre) devait d'abord utiliser l'innovation Movin'out en s'inscrivant sur la plateforme et se familiariser avec cette nouvelle solution, avant de pouvoir adhérer au volet communautaire en créant un nouveau groupe communautaire virtuel ou en rejoignant un groupe existant.

Nous mènerons cette analyse selon une approche longitudinale, en analysant dans l'ordre chronologique les différents terrains menés au cours de la thèse.

Dans la section qui suit, l'approche analytique sur le marché de l'écomobilité nous permet de comprendre l'échec à l'adoption de l'innovation au niveau macro-social.

## **1. LE MARCHE DE L'ECOMOBILITE, UN MARCHE ENCORE EN EMERGENCE : NIVEAU MACRO-SOCIAL**

Le contexte de recherche de notre travail concerne la notion d'écomobilité. Imputé au marketing, ce champ d'application renvoie aux problématiques de consommation responsable.

L'écomobilité est une déclinaison de la mobilité. La mobilité est plus large que la conception des transports puisqu'elle prend en compte les enjeux sociaux, économiques et spatiaux qui en découlent (Boucher et Fontaine, 2011). Cette notion est définie par Bourdin (2005 : 15) comme « le fait de changer de position dans un espace réel ou virtuel, qui peut être physique, social, axiologique, culturel, affectif, cognitif ». La mobilité porte aussi bien sur des personnes que sur des objets ou encore sur de l'information.

Parmi les différents types de mobilité (résidentielle, familiale, sociale, spatiale, économique, etc.) (Kaufmann, 1997), nous nous intéressons plus particulièrement à la mobilité spatiale. Celle-ci concerne différents types d'espaces : l'espace géographique (se déplacer d'un endroit à un autre), la mobilité fonctionnelle (passer du service marketing au service production en entreprise, par exemple), la mobilité hiérarchique (ex : passer du statut ouvrier au statut cadre). Au sein de la mobilité spatiale, la mobilité territoriale est apparue plus tardivement. Le territoire est un espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui dispose d'atouts spécifiques, qui, valorisés, doivent leur permettre d'être compétitifs. Pour mobiliser la notion d'écomobilité, nous nous intéressons aux pratiques de déplacement qui ont un impact sur la mobilité spatiale en rapport avec l'environnement.

Les réflexions sur l'écomobilité présentées ci-dessous sont inspirées principalement des travaux de Rocci (2007, 2008, 2009) issus du domaine de la sociologie et de l'urbanisme, pour les inscrire dans le cadre théorique du marketing de l'innovation.

## **1.1. L'écomobilité, entre volonté et résistances : un enjeu sociétal majeur nourri de paradoxes**

### **1.1.1. Qu'est-ce que l'écomobilité ?**

Les transports sont au cœur de l'enjeu de réduction des gaz à effet de serre. En France, en 2010, les transports représentent 27 % des émissions de gaz à effet de serre (Ges), 32% de la consommation d'énergie finale, 5000 euros de dépenses par an (deuxième poste de dépenses des ménages), 70% de distances réalisées en voiture et 67000 accidents (dont 4000 accidents de la route par an)<sup>38</sup>.

Dans ce cadre, l'Etat français encourage le développement de pratiques responsables. « Le transport est, en France, le premier secteur émetteur de Ges. Il représente 27,8 % des émissions nationales soit 136,4 Mt éq.CO2 en 2012, avec une forte croissance entre 1990 et 2001 (+19 %) puis une légère décroissance depuis 2004 (-8%). Le transport routier est responsable de 92 % de ces émissions, dont 57 % pour les seuls véhicules particuliers. La diéséatisation progressive du parc associé aux mesures d'accompagnement telles que la promotion de l'éco-conduite sont en partie responsables de cette baisse. Les autres facteurs sont les politiques mises en places telles que l'usage accru des biocarburants dans le routier mais également le bonus malus et la prime à la casse, visibles dès 2008 sur la consommation moyenne du parc de véhicules neufs » (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Part-et-evolution-des-secteurs.html>).

Nous entendons de plus en plus parler d'écomobilité, de mobilité durable, de transport durable ou encore de transport propre dans les discours politiques mais aussi économiques et sociétaux. Le terme d'écomobilité a été inventé par l'urbaniste Lydia Bonanomi dans son ouvrage *Le temps des rues* (1990). L'écomobilité est définie comme étant la combinaison de l'usage des moyens de transports alternatifs à la voiture individuelle, permettant de réduire l'impact environnemental de cette dernière (Bonanomi, 1990). Selon le Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française, l'écomobilité est « l'étude et la mise en œuvre des mesures physiques ou incitatives destinées à satisfaire les besoins de libre déplacement entre les membres d'une société, à garantir l'accès de tous les citoyens aux lieux

---

<sup>38</sup> Ministère chargé du développement durable, 2010. ([http://www.presse.ademe.fr/files/plaquette\\_ecomobilit%C3%A9\\_vf.pdf](http://www.presse.ademe.fr/files/plaquette_ecomobilit%C3%A9_vf.pdf)).

publics et aux équipements de transport collectif, en regard des choix et des pratiques d'urbanisme et d'aménagement du territoire, dans une perspective de développement durable » (13). L'ADEME, quant à elle, définit l'écomobilité comme étant « un ensemble d'initiatives individuelles ou collectives qui favorisent le recours à des modes de déplacements propres (marche à pied, transports en commun, vélo, co-voiturage, etc.). Elle s'inscrit dans une démarche de modification à long terme des comportements de déplacements. Trop de trajets courts sont effectués en voiture alors qu'ils pourraient être parcourus à pied ou à vélo, par exemple<sup>39</sup> ». L'écomobilité suppose que les individus ont recours à des transports moins polluants de façon à produire un impact environnemental plus faible.

Malgré cette définition reconnue, deux positions semblent cohabiter concernant l'écomobilité. Certains acteurs comme l'ADEME considèrent l'écomobilité comme étant l'ensemble des transports alternatifs à la voiture en solo, tandis que d'autres comme Bonanomi (1990), voient l'écomobilité comme étant l'usage combiné des transports doux avec la voiture. La première vision, qui suppose un changement radical des pratiques des automobilistes et un transfert modal vers des mobilités alternatives, reste minoritaire. Supprimer définitivement la culture automobile semble à ce jour idyllique. Notre travail de recherche s'appuie davantage sur la deuxième vision qui défend l'idée d'un changement progressif et partiel des pratiques et prône la mulimodalité. La fresque chronologique ci-dessous réalisée à partir d'une synthèse de nos lectures sur le marché de l'écomobilité montre comment cette notion a émergé et évolué à travers le temps.

#### *Fresque chronologique n°1 : Genèse et histoire de l'écomobilité*



Années 1830: Apparition de la première voiture électrique	Années 1920: Déclin de la voiture électrique	Années 70: Crise pétrolière + croissance économique ralentie	1982: Loi LOTI (Loi d'orientation des transports intérieurs)	1990: Apparition du terme "écomobilité" (Bonanomi, 1990)	1995: premières initiatives d'associations	1996: Loi Laure (loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie)	Années 2000: Premières actions de soutien des collectivités	2005: Développement de l'autopartage	2005: Réapparition de l'idée de développer les voitures électriques	2009: Loi Grenelle I	2010: Loi Grenelle II
		Remise en cause du rôle dominant de la voiture	création du PDU (Plan de déplacements urbains)			Obligation de PDU pour les agglomérations de plus 100000 habitants				Incitation à des plans de déplacement entreprises (PDE), administrations, écoles	
										Années 2000-Aujourd'hui Explosion du numérique=> développement d'innovations de service écomobiles basées sur des extensions technologiques	

<sup>39</sup> ADEME, 23/09/2009, écomobilité scolaire, Communiqué de presse de l'ADEME.

Ainsi, les modes de mobilité alternatifs à la voiture en solo existent depuis longtemps. Ce sont entre autres les transports en commun, la marche ou le vélo. D'autres encore sont apparus récemment à l'issue du développement de technologies et de nouveaux services (voitures électriques, V'Lib, AutoLib, plateformes d'autopartage). Parmi ces modes alternatifs, certains se substituent totalement à la voiture (les transports en commun ou le vélo), alors que d'autres en modifient l'usage en valorisant le recours collectif à la voiture (autopartage, covoiturage) ou en réduisant son impact environnemental (voitures électriques).

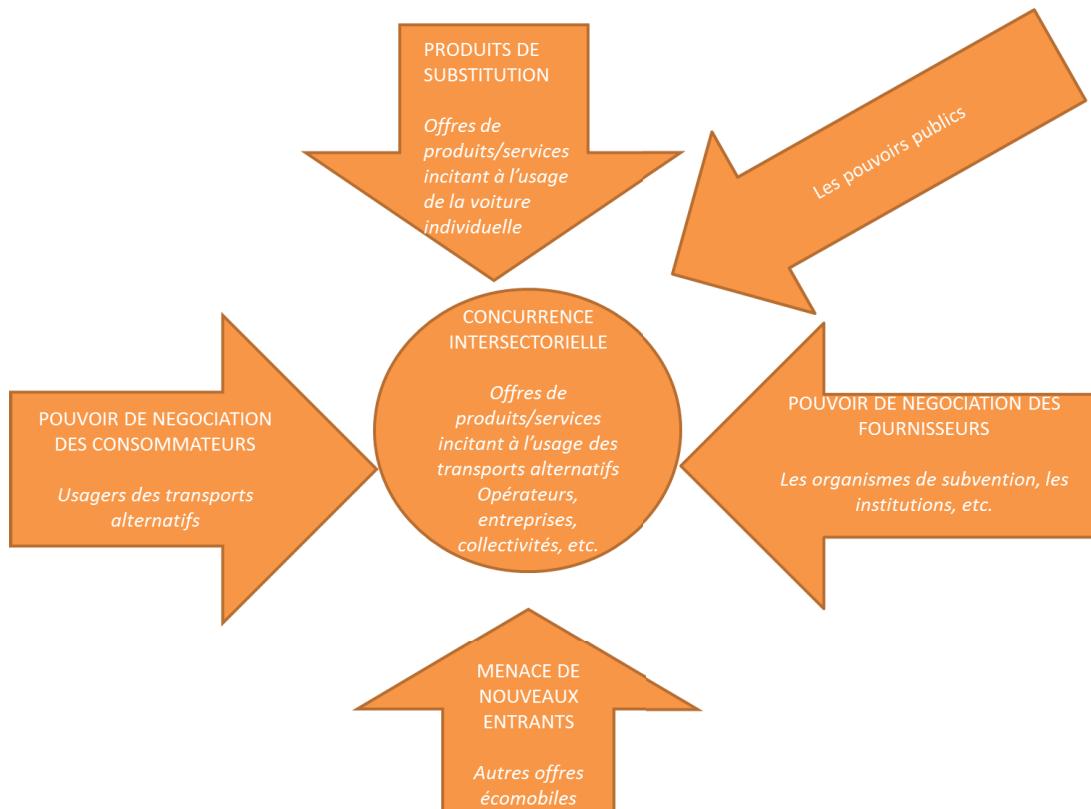
### 1.1.2. L'écomobilité, un enjeu paradoxal

Les dispositions en faveur de l'écomobilité ne cessent de croître au fil des années, constatation prometteuse pour le développement de ce marché. Nous le voyons notamment à travers la mise en place de dispositifs incitatifs et coercitifs par l'ensemble des acteurs décideurs du marché, en plus de la mise en place de mesures législatives (*Cf schéma n°13 les acteurs de l'écomobilité*). A titre d'exemple, la loi portant sur la Grenelle de l'environnement annoncée en 2007, offre des opportunités à la construction du marché de l'écomobilité. Cette loi souligne les préoccupations de protection de l'environnement, par la signature d'accords en faveur du développement durable par les autorités politiques et institutionnelles. D'autres évolutions législatives<sup>40</sup> accentuent ce mouvement. La loi Grenelle 1 (promulguée en 2009) fixe les grandes orientations de la France en matière de transport, d'énergie et d'habitat en vue de préserver l'environnement et le climat. La France est contrainte à un objectif de réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2020 (art.10). Les priorités de cette loi portent sur l'investissement dans les transports en commun, la promotion des modes doux, le développement du covoiturage et de l'autopartage, la mise en avant du télétravail et la réalisation de plans de déplacements d'entreprises, d'administrations et d'établissements scolaires (nous verrons plus en détail certaines de ces notions ultérieurement). La loi Grenelle 2 (promulguée en 2010), ressemble quant à elle davantage à une boîte à outils. A titre d'exemple, l'article 16 fixe les règlementations quant au stationnement sur les voies

<sup>40</sup> La loi Grenelle 1, votée le 23 juillet 2009, est promulguée le 03 août 2009. La loi Grenelle 2, votée le 29 juin 2010, est promulguée le 12 juillet 2010. (Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Focus-sur-les-lois.html>).

desservies par des transports en commun et quant à la mise en place de systèmes de vélos en libre-service, tandis que l'article 19 autorise la création d'un label «autopartage».

*Schéma n°13 : Rôle des acteurs du marché de l'écomobilité (inspiré de la typologie des 5 + 1 forces de Porter)*



L'ensemble de ces dispositions visent à valoriser les pratiques collectives. Celles-ci, exprimées par le préfixe « co » (covoiturage, etc.) forment une nouvelle tendance dans le domaine de la mobilité. En effet, la notion de possession de la voiture prend moins d'importance aux yeux de la société, en faveur de l'usage. Cette tendance a été portée par de multiples initiatives en faveur de la mutualisation de moyens pour l'utilisation occasionnelle des objets. Le covoiturage en particulier, qui se développe de plus en plus, illustre bien le concept de partage de trajets entre usagers.

Pourtant, ce marché de l'écomobilité peine aujourd'hui à évoluer en raison d'un paradoxe : alors que de nombreux acteurs (individuels et collectifs) expriment une prise de conscience

quant à la nécessité de trouver des solutions alternatives à l'usage nuisible de la voiture, leurs comportements révèlent une certaine inertie caractérisée par des pratiques contradictoires à l'écomobilité (Tertoolen et al., 1998 ; Draetta, 2003). Par exemple, à Paris, alors que les transports en commun sont bien développés, lorsque la voiture permet un gain de temps, et ce malgré ses effets en termes de pollution, les individus n'hésitent pas à s'en servir pour leurs trajets professionnels ou personnels. Les déplacements en voiture sont encore trop souvent présents. La dynamique du marché de l'écomobilité est ainsi marquée à la fois par des incitations mais aussi par des résistances.

## **1.2. Une volonté certaine de dynamiser le marché de l'écomobilité**

De nombreux dispositifs ont déjà été mis en place, traduisant la volonté de développer le marché de l'écomobilité et de changer le comportement des usagers. Les objectifs sont alors de favoriser une perception positive des transports alternatifs à la voiture en solo, de réduire le système de contraintes perçu associé à l'usage de ces transports doux et de faciliter l'accessibilité à ces derniers. Ces dispositifs, qui se présentent sous la forme de mesures coercitives ou de dispositions incitatives, sont regroupés en deux catégories : les mesures portées par l'état et les collectivités d'une part, et les offres des entreprises qui dynamisent le marché d'autre part (que nous verrons dans la section suivante).

Les mesures coercitives sont basées sur la contrainte. Elles visent à limiter l'usage de la voiture et à contraindre le changement et l'usage des transports alternatifs en modifiant la structure du système des transports (ex : régulations légales telles que les restrictions du trafic, mise en place d'infrastructures pour contraindre au changement, etc.). A contrario, les dispositions incitatives, plus douces, comme l'innovation, les campagnes d'information, ou la mise en place d'infrastructures favorisant l'usage de modes doux, sont axées sur le changement volontaire. Elles cherchent à amener progressivement le changement de comportement des usagers en agissant sur les mentalités à travers la communication, l'incitation, la motivation (Dupuy, 2006).

### **1.2.1. Les mesures portées par les pouvoirs publics**

Les mesures portées par les pouvoirs publics sont censées faciliter les pratiques de déplacement en les organisant. Au-delà des mesures liées à la législation, les infrastructures mises en place par les collectivités peuvent réduire les contraintes et encourager le changement de comportement des acteurs du marché de l'«écomobilité». Ces infrastructures peuvent être de nature coercitive ou incitative.

Celles de nature coercitive constituent des normes permettant de cadrer les pratiques de déplacement. Elles peuvent s'exprimer de différentes façons :

- L'interdiction de l'accès aux voitures dans certaines zones ;
- La taxation par l'accès payant à certaines zones urbaines pour les automobilistes ;
- Les péages urbains expérimentés actuellement dans certaines villes françaises, mais qui restent interdits par la loi.

Ces mesures sont complétées par différentes formes de sanctions (contrôle par la police, présence de caméras de surveillance, contraventions, amendes et taxes, coût élevé de l'assurance de la voiture, etc.). Elles partent du principe que les sanctions doivent être régulières et leur coût doit être perçu comme élevé pour éviter leur transgression. Cependant, la coercition peut générer un comportement de résistance.

Les infrastructures incitatives se fondent sur des programmes qui ont pour objectifs de faire prendre conscience aux usagers de l'importance de l'«écomobilité» et ainsi de les amener à devenir des acteurs responsables. Etant des mesures flexibles, elles sont mieux tolérées, et incitent les usagers à essayer des solutions nouvelles, à s'ouvrir vers de nouvelles perspectives en raison de la saturation éprouvée envers les offres existantes.

Les infrastructures incitatives proposent une réorganisation de l'espace, à travers la mise à disposition des individus des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) nécessaires pour le changement. Pour rendre plus attractifs les transports alternatifs, les nouvelles infrastructures mises en place (ou les infrastructures existantes améliorées) s'appuient sur des éléments ludiques tout en se montrant utiles, fiables et crédibles (ex : augmentation des bornes de stationnement pour le développement de l'autopartage, croissance des pistes routières pour les vélos et les bus).

De nombreuses mesures concernant l'« amélioration de l'offre alternative existante ont déjà vu le jour tel présenté dans le tableau ci-dessous (réalisé à partir d'une synthèse des lectures portant sur le marché de l'« écomobilité »).

*Tableau n°16 : Les principales infrastructures incitant à l'usage des modes de transport alternatif*

MODE DE TRANSPORT ALTERNATIF VALORISE	TYPES D'INFRASTRUCTURES ET SERVICES MISES EN PLACE
Autopartage	Augmentation du nombre de services d'autopartage et d'infrastructures associées implantés sur le territoire français (Adetec, Cordier, 2009)
Covoiturage	Gratuité du péage sur l'A14 depuis 1996 pour les voitures de catégorie 1 transportant trois personnes et plus Développement du covoiturage en entreprise (car parkings saturés): confiance instaurée d'emblée Aménagement de voies de circulation plus rapides pour les véhicules avec plus de trois passagers (Piste à exploiter)
Vélo	Aménagements de pistes routières cyclables et multiplication des lieux de stationnement de vélos Apparition des vélos électriques, moins fatigants que les vélos classiques Développement de parkings à vélos par les entreprises
Transports en commun (TC)	Prise en charge de la moitié des frais par les entreprises / installations de navettes gratuites par les entreprises depuis la gare jusqu'au local Installation dans les wagons de train d'espaces de travail équipés d'un bureau et de prises de courant pour alimenter ordinateur et téléphone portable Installation de parkings à proximité des gares
Marche	Amélioration de la convivialité et du confort des voies piétonnes en les rendant plus courtes et directes
Usage combiné Vélo + TC	Implantation d'abris-vélos gratuits à proximité des stations de transports en commun

### 1.2.2. Les actions développées par les entreprises

Pour accompagner le changement, les entreprises lancent de plus en plus sur le marché de l'« écomobilité » des innovations de services responsables destinées à faciliter l'accessibilité à l'offre de transports alternatifs et à réduire les contraintes associées à leur usage. Le développement de certaines technologies offre des opportunités pour la valorisation de ces initiatives incitatives.

- **Les types de services incitatifs au développement d'innovations responsables**

Le Web 4.0, renforcé par l'émergence des réseaux sociaux dans les années 2000, est devenu un outil indispensable pour promouvoir à grande échelle la mobilité, en facilitant la transmission de l'information en temps réel concernant les transports alternatifs et l'accessibilité de ces derniers. Le développement du web participatif a permis la création de différentes innovations responsables offrant trois principaux types de services :

- L'infomobilité à travers l'usage du web 4.0 (mise à disposition de l'information, relayée par la technologie mobile et électronique) ;

L'accès à l'information permet aux individus de renforcer leur apprentissage de la mobilité alternative, de développer des compétences autour de l'écomobilité et d'avoir de la visibilité sur l'offre de transports alternatifs existante. Elle les amène à réfléchir sur les problématiques écologiques et à envisager de se transformer en acteur citoyen sur le long terme (Szyliowicz, 2003 ; Sammer, Gruber et Röschel, 2006).

En plus de leur propre expérience (leurs déplacements habituels), et pour mieux organiser leurs connaissances de l'espace et créer des raccourcis facilitant le déplacement, les individus se basent ainsi sur des supports informationnels facilement accessibles, utilitaires, mêlant campagnes de communication et information, qui se veut d'être personnalisée, précise, régulière, représentative, en temps réel, interactive et qui fait sens (Brög, Erl et Mense, 2002 ; Certu, 2002 ; SocialData, 2004 ; Sammer, Gruber et Röschel, 2006). Cette information peut prendre différentes formes : il peut s'agir de vouloir savoir qui a de la disponibilité pour du covoiturage, si un de ses amis prend les transports en commun en même temps que soi, etc. Cela nous montre la capacité des TIC à croiser les informations pour proposer de nouveaux services. Ces moyens informatifs (cartographie, internet) visent alors à responsabiliser l'individu par rapport à l'implication de ses actions et de son pouvoir sur le changement. En effet, le degré de responsabilité perçu impacte le comportement écologique (Kaiser *et al.*, 1999 ; Kaiser, Wölfling et Fuhrer, 1999 ; Faburel, Grenier et Charre, 2007).

- Le recours aux plateformes communautaires pour faciliter l'accès à l'infomobilité et renforcer les liens sociaux écomobiles ;

Les innovations sont également bénéfiques aux consommateurs au niveau des relations sociales. En effet, l'apparition des communautés virtuelles, intensifiée par l'explosion des réseaux sociaux, facilite l'interaction et l'échange et renforce la cohésion autour de l'écomobilité. Ces espaces en ligne permettent d'une part de favoriser le partage et la diffusion d'informations et d'autre part de créer et de produire du contenu autour de l'écomobilité, et ce à moindre coût.

- L'accès à des systèmes de gratification pour récompenser les comportements vertueux.

Les entreprises n'hésitent pas à mettre en place des systèmes de fidélisation basés sur la récompense (ex : félicitations, parrainage, gains de points, réduction) pour inciter les usagers, à travers l'adoption de leurs innovations, à modifier leurs pratiques de déplacement. Cette démarche qui se veut d'être ludique et attractive, associe davantage la dimension hédonique à la conversion à des pratiques écomobiles.

L'innovation Movin'out elle-même valorise ces trois services principaux : le volet communautaire, l'infomobilité et les points de fidélité. Movin'out s'appuie sur l'utilisation des TIC (web 2.0 et applications mobiles, effets de viralité des réseaux sociaux, figure du consommateur collaboratif) et sur un système marketing de gratification via un programme de fidélisation (les Sunnys).

La plupart des concurrents combinent ces trois services innovants pour plus d'efficacité dans leur démarche marketing. Ces nouveaux services, apportés progressivement au fil du temps par les différents acteurs, construisent et enrichissent le marché. Les innovations de services représentent des avantages concurrentiels importants pour les entreprises sous l'angle économique mais aussi politique, environnemental et sociétal. Elles permettent de :

- Valoriser l'image de l'entreprise en tant qu'acteur éco-responsable et sa stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE). En effet, les lois de Grenelle 1 et 2 imposent pour l'ensemble des entreprises des obligations en matière de RSE ainsi que la mise en place d'un bilan carbone ;
- Dynamiser et renforcer la réalisation de PDE/PDIE. Le PDIE, plan de déplacement inter-entreprises, est une démarche de PDE groupée, qui permet, en réunissant des entreprises d'une zone d'activité et en mutualisant leurs ressources, de renforcer l'intérêt porté aux transports alternatifs ;
- Profiter d'économies financières sur le budget transport (particulièrement important concernant les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels). Ce gain se traduit par la réduction du nombre des places de parking, d'autant plus que les entreprises sont souvent locataires de ces aménagements coûteux auprès de sociétés spécialisées.

- **Les offres concurrentielles des entreprises qui développent ces innovations**

Grâce à une veille concurrentielle effectuée sur la période 2011-2012 sur ce marché visé par Movin'out, trois types d'offres émergent (*Cf tableau n°17 : offres concurrentielles que nous avons réalisé à partir de cette veille*). Celles-ci permettent de regrouper les entreprises qui développent les innovations basées sur les services cités précédemment en trois catégories :

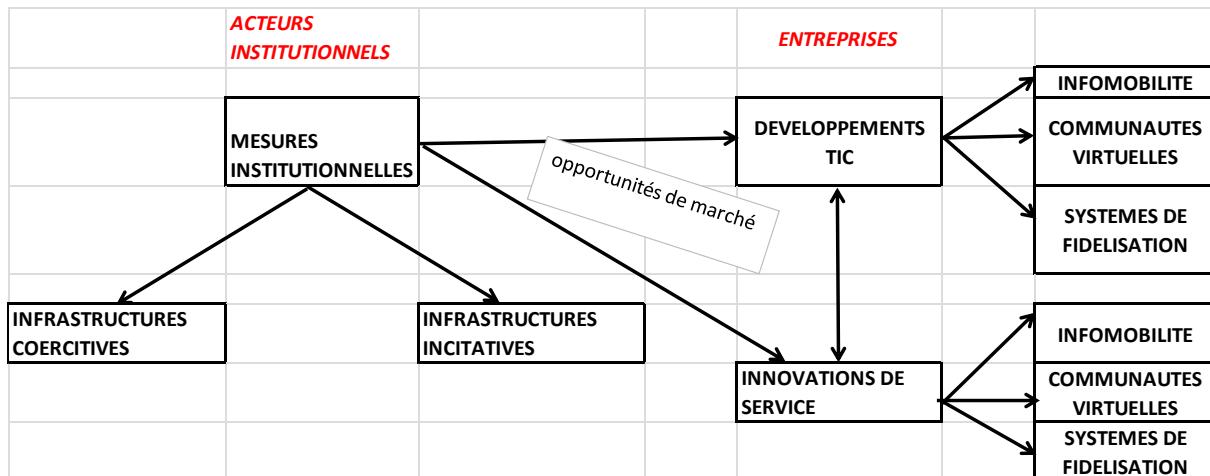
- les spécialistes : ils se focalisent sur un seul mode de transport en particulier. Dans ce contexte, les services portent soit sur la valorisation d'un mode de transport alternatif, soit sur un usage différent et plus écologique de la voiture individuelle. Dans ce dernier cas, l'objectif est d'inciter à l'écoconduite ou d'échanger des informations utiles sur la conduite et le réseau routier pour réduire les problèmes de congestion ;
- les généralistes : ils cherchent, à travers une stratégie de développement de services, à valoriser l'écologie de manière globale et/ou l'écomobilité de façon plus spécifique. Sur ce dernier point, les généralistes incitent ainsi à la multimodalité alternative via par exemple la possibilité d'estimer son empreinte carbone ;
- les hybrides : ils développent une offre qui croise à la fois la valorisation de l'écologie et la focalisation sur un mode de transport doux.

*Tableau n°17 : Les offres concurrentielles de Movin'out sur le marché de l'écomobilité*

STRATEGIE D'INNOVATION		SERVICES PROPOSES			
	VALEUR ASSOCIEE	INNOVATION	Infomobilité	Communautés d'usagers	Système de gratification
SPECIALISATION DE L'OFFRE	Un mode de transport valorisé: Le métro	CHECK MY METRO	x	x	x
	Un mode de transport valorisé: La voiture (échange d'informations sur la conduite et le réseau routier)	WAZE	x	x	x
		COYOTE	x	x	x
		WINKANGO	x	x	x
	Un mode de transport valorisé: la course à pieds	NIKE	x	x	
	Un mode de transport valorisé: le covoiturage	COMUTO	x	x	
	Un mode de transport valorisé: La voiture (valorisation de l'écoconduite)	ECOGYZER	x	x	
OFFRE GENERALISTE	Un mode de transport valorisé: le taxi collectif	ALD ECODRIVE	x	x	x
		EFFIDRIVER	x	x	x
		ALPHA TRAVEL	x	x	
	Valorisation de l'écologie et de la multimodalité	RECYCLE BANK			x
		WATT IS IT	x	x	x
OFFRE HYBRIDE	LUDIGO	x	x		
		MO SYSTEM	x	x	x
		CO2GO	x	x	
		COMMUTE GREENER	x	x	
	Valorisation de la multimodalité	NURIDE	x	x	x
OFFRE HYBRIDE	HARMONAV	x	x		
	Valorisation de l'écologie + un mode de transport valorisé: le covoiturage	MOVIN'OUT	x	x	x
		MY CO2	x	x	x

Le schéma ci-dessous permet de proposer une synthèse des leviers au développement du marché de l'ecomobilité.

*Schéma n°14 : Les leviers au développement du marché de l'ecomobilité*



Malgré les initiatives permettant de faire croître le marché de l'ecomobilité, certains facteurs peuvent freiner son développement.

### 1.3. De multiples résistances freinant la croissance d'un marché en émergence

Le recours majoritaire à la voiture individuelle s'explique aujourd'hui par la combinaison de deux éléments : d'une part la surestimation des bénéfices associés à la culture automobile et d'autre part l'exagération des coûts et des contraintes rattachés à la culture écomobile. Le choix d'un mode de transport s'effectue en effet par un arbitrage entre coûts et bénéfices perçus.

### 1.3.1. L'usage normatif de la voiture en solo et les effets sur la perception des transports alternatifs

Bien que les effets néfastes de la voiture soient aujourd’hui reconnus<sup>41</sup>, le recours à ce mode de transport reste toujours profondément ancré dans les mœurs et les habitudes. Les valeurs qui lui sont associées sont difficiles à modifier car elles sont enracinées dans la conscience collective. L’usage de la voiture, ancré dans le quotidien de l’individu, est perçu comme étant une norme. Les valeurs personnelles, transmises au sein de groupes sociaux (parents, amis, entourage entre autres), influencent les critères de choix de la voiture. Ces valeurs s’inscrivent dans l’identité des individus (Dupuy, 2006). À travers cette consommation identitaire et distinctive, la voiture vise à satisfaire les désirs des individus, elle les aide à construire leur soi, l’image et les représentations qu’ils souhaitent véhiculer à travers son utilisation. En outre, cette norme est accentuée par l’obtention du permis de conduire, considéré comme un rite de passage à l’âge adulte. Ainsi, la part d’usagers qui utilisent la voiture par rapport à d’autres modes de transport reste largement supérieure dans le trajet domicile-travail ou encore quand il s’agit de considérer les longues distances (*Schéma n°15*).

*Schéma n°15 : Parts modales de la voiture en France sur les longues distances, par rapport à d’autres modes de transport, entre 2000 et 2012*

En % de voyageurs-km	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voitures particulières	84,6	85,2	85,1	85,4	85,0	84,7	84,3	84,1	83,1	83,2	83,2	82,82	82,75
Transport ferroviaire	9,0	8,9	9,1	8,9	9,2	9,5	9,8	9,9	10,5	10,4	10,3	10,59	10,59
Autobus, cars	4,7	4,4	4,4	4,4	4,5	4,5	4,6	4,7	5,0	5,1	5,1	5,21	5,24
Transport aérien	1,7	1,5	1,5	1,4	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,37	1,42
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Note:** Révision des séries voyageurs  
L'intégration dans les séries de voyageurs des véhicules particuliers étrangers ainsi que le rebasement des séries de TCU ont conduit à une modification des parts modales l'anciennement affichées dans le rapport de l'ordre de +1,4 point pour les véhicules particuliers (inclusion désormais des véhicules étrangers), - 0,5 point pour la part modale des bus et cars, - 0,9 point pour le ferré.

**Source :** SOeS, commission des Comptes des Transports, juin 2012 d'après Bilan de la circulation (hors véhicules routiers étrangers), RATP, UTP, Optile, Insee, SNCF, DGAC.

Par ailleurs, dans certains espaces géographiques, la « dépendance automobile » (Orfeuil, 2000a, 2000c ; Brög, Erl et Mense, 2002 ; Kaufmann, Jemelin et Guidez, 2001 ; Hivert, 2006) s’explique par des causes extrinsèques (le cycle de vie familial, l’éducation et l’entourage social) et intrinsèques (les perceptions, les représentations et les vécus vis-à-vis de

<sup>41</sup> Son usage est synonyme de pollution, de dégradation de l’environnement, de consommation d’espace impliquant des difficultés de stationnement, de réchauffement climatique (Tertoolen *et al.*, 1998 ; Certu, 2002 ; Szyliowicz, 2003), de coûts financiers excessifs, d’embouteillage, etc.

ce mode de transport). Les avantages qui lui sont associés s'expriment notamment par le confort, le statut social, la liberté, le plaisir lié à la conduite, le gain de temps. Ils constituent des obstacles au développement du marché écomobile.

Ainsi, les bénéfices hédoniques et les dimensions symboliques et esthétiques (sentiments de liberté, d'autonomie, de confort, de bien-être, de plaisir, de décompression éprouvés à l'égard de la voiture) de l'« objet-passion » qu'est l'automobile sont surestimés par les consommateurs, par rapport à la valeur utilitaire de la voiture en tant qu'« objet-fonction ». L'attitude favorable envers la voiture s'explique alors par les jugements affectifs (*Cf critères de choix intrinsèques de la voiture*) même si les facteurs de motivation à l'usage de la voiture diffèrent en fonction de son intensité d'utilisation (*Cf tableau n°18*).

*Tableau n°18 : La voiture, « objet-fonction » versus la voiture, « objet-passion »<sup>42</sup>*

MOTIVATIONS FONCTIONNELLES	MOTIVATIONS IDENTITAIRES
<u>La localisation géographique</u> (Flamm, 2004) => repère individuel Arbitrage : <ul style="list-style-type: none"> <li>- préférences</li> <li>- contraintes (budgétaires, etc.)</li> <li>- proximité (accessibilité) domicile-travail-activités (loisirs, commerces à côté, etc.) =&gt; chaînage d'activités quotidien (Kaufmann, 1997; Kaufmann, Jemelin et Guidez, 2001)</li> </ul>	<u>Cycle de vie familial</u> (La voiture, rite de passage à certaines étapes de ce cycle) <u>Education/culture familiale</u> (La voiture, objet de transmission générationnelle et familiale) <u>et non familiale</u>
<u>Gain de temps</u>	<u>Autonomie, sentiments de liberté et de puissance</u>
<u>Praticité</u>	<u>Confort, bien-être, décompression</u> (Tertoolen <i>et al.</i> , 1998; Dupuy, 2006)
<u>Capacité à maîtriser ses trajets</u> (ex: déplacements directs et sans correspondance; pouvoir changer d'itinéraire en cas d'embouteillage)	<u>Reconnaissance sociale et statutaire</u> (Certu, 2002)
<u>Fonction de stockage</u> (transport de matériel)	<u>Attachement affectif et émotionnel</u> (Dupuy, 2006) / La conduite, une expérience vécue (Flamm, 2004), un plaisir (motivation hédoniste) / La voiture, objet ludique => Bénéfices de la voiture exagérés (plaisir de conduire) au détriment de ses coûts (Certu, 2002)
	<u>La voiture, extension de soi, de son image reflétée et de son espace personnel et intime</u> (pouvoir s'adonner à des activités considérées comme privées: écouter de la musique, etc.)

<sup>42</sup> Ce tableau a été réalisé par nos soins sur la base d'une synthèse des lectures mobilisées sur le marché de l'écomobilité. Les expressions « objet-fonction » et « objet-passion » ont été empruntés à Rocci (2007 : 111).

Cette analyse des motivations à la consommation de la voiture montre les différentes difficultés et obstacles au changement vers les transports doux et au développement du marché de l'ecomobilité. Depuis les travaux de Petty et Cacioppo (1981), il est admis que les croyances au cœur du système de valeurs du consommateur sont plus difficiles à modifier que les attitudes périphériques. A cet égard, il est plus facile de changer les habitudes des personnes qui ont une perception utilitaire de la voiture qu'une représentation affective (Rocci, 2007).

Par ailleurs, le poids normatif de la voiture est tel que cette considération entraîne une non compensation des coûts perçus des transports alternatifs par leurs bénéfices. Les pro-automobilistes ont alors tendance à surestimer les contraintes liées aux modes de transport alternatifs, déformant ainsi le coût qu'ils représentent (Certu, 2002). Pour ces raisons, l'adoption des modes alternatifs est difficile d'autant plus que les contraintes qui leur sont associées sont particulièrement mal vécues.

Les transports en commun sont souvent associés à des modes agressifs et stressants, manquant de civilité et de sécurité et envahissant l'espace intime. La pratique de la marche est quant à elle contrariée par l'effort physique demandé et par la nécessité d'avoir de petites distances à parcourir. Elle est d'ailleurs souvent associée à une perte de temps par ceux qui l'évitent. L'usage de la moto est principalement freiné par l'insécurité routière. Les obstacles à l'usage du vélo sont multiples : « la tenue vestimentaire exigée, la pollution, le vol, l'insécurité (du trafic) » (Rocci, 2007 : 85), les conditions météorologiques défavorables, l'impossibilité de se déplacer à plusieurs, l'incapacité à transporter du matériel ou des personnes (concept qui renvoie à la notion de convoyage (Flamm, 2004)). Outre l'influence sociale de l'entourage qui peut également décourager l'usage du vélo (ex : l'accident d'un ami en vélo), l'image de soi que renvoie ce mode peut être perçue comme étant négative (ex : devoir porter un casque ou un gilet de couleur vive peut nous rendre ridicules aux yeux des autres). De par l'image négative qu'il renvoie, ce mode devient socialement dévalorisant par certains (Certu, 2002).

Le tableau ci-dessous réalisé à partir d'une synthèse à la fois des travaux portant sur le marché de l'ecomobilité et des discours des interviewés dans le cadre de ce projet, récapitule les principaux obstacles associés aux modes alternatifs à la voiture.

Tableau n°19 : Principaux obstacles à l'usage des modes alternatifs

	obstacles émotionnels (anxiété, stress, envahissement de la sphère intime, sentiment financier d'insécurité...)	obstacle liés au manque de praticité (tenue vestimentaire exigée, contraintes météorologiques, pas de possibilité de convoyage)	obstacles d'insécurité (vol, espaces de déplacement dangereux, risques d'accident, etc.)	obstacles temporels (perdre du temps, ne pas pouvoir exécuter des activités pendant la durée du trajet)	obstacles liés à la santé (pollution, effort physique exigé, etc.)	obstacles sociaux (impossibilité de se déplacer à plusieurs, image sociale renvoyée négative...)
Voiture électrique			x	x		
Covoiturage / autostop	x		x	x		
Autopartage			x	x		
Transports en commun	x	x	x	x		x
Vélo	x	x	x	x	x	x
Marche	x	x	x	x	x	
Moto	x	x	x	x	x	x

Finalement, cette perception positive de l'usage de la voiture au détriment de la perception négative associée aux transports alternatifs nous amène à croire que les dispositifs mis en place par certains acteurs du marché ne sont pas suffisants à eux seuls pour dynamiser le marché de l'écomobilité. La demande reste insuffisante par rapport à l'offre.

### 1.3.2. Des relations absentes ou conflictuelles entre les acteurs du marché de l'écomobilité

#### - Les acteurs sur le marché de l'écomobilité

Le marché de l'écomobilité évolue aujourd'hui grâce à la présence de cinq profils d'acteurs principaux : les opérateurs de transport, les collectivités, les associations, les consommateurs/usagers et les entreprises. Les collectivités, les opérateurs de transport et les entreprises proposent des offres à la fois sur le marché BtoB (entreprises) et sur le marché BtoC (les consommateurs). Chaque acteur contribue à sa façon à cette évolution du marché.

#### *Les opérateurs de transport*

Les transports en commun étant le principal mode de transport alternatif utilisé en substitution à la voiture, les opérateurs de transport jouent un rôle particulièrement important dans le

marché de l'«écomobilité». En région parisienne plus spécifiquement, là où le réseau des transports en commun est le plus développé, les opérateurs (RATP, SNCF, compagnies privées de bus, compagnies privées de train, etc.) agissent sous la contrainte du Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF), autorité organisatrice des transports en Ile de France. Aujourd'hui, ces opérateurs peinent à optimiser les taux de remplissage des trains aux heures creuses, à tendre vers le Yield management<sup>43</sup>, en raison des contraintes que les consommateurs associent aux transports en commun.

### *Les collectivités territoriales*

Depuis la loi LOTI du 30 décembre 1982, les autorités organisatrices des transports (AOT), représentées par les collectivités territoriales, sont responsables de l'organisation du transport sur leur territoire. Afin de mener une politique efficace, des données qualitatives et quantitatives sur les habitudes de déplacement des usagers sont nécessaires pour la prise de décision en vue d'une optimisation de ces déplacements. La recherche continue d'informations fait donc partie intégrante de la mission des collectivités territoriales, qui est de renforcer les connaissances mobiles des usagers. Pourtant, les collectivités ont du mal à atteindre cet objectif.

En plus de la mise en place de mesures incitatives et coercitives, ces autorités se font régulièrement accompagner par des institutions (ex : les associations) pour faciliter la mise en œuvre de leurs programmes. Ces collectivités sollicitent également régulièrement l'aide et la participation de l'agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie (l'ADEME) à la mise en œuvre de politiques publiques, qui, par ses capacités d'expert et de conseiller, facilite la transition écologique.

### *Les associations*

De par leur expertise, les associations, souvent partenaires des pouvoirs publics, soutiennent les différents projets développés dans l'«écomobilité». Ces associations, locales, régionales, ou nationales, développent diverses expertises dans l'«écomobilité», axées sur la valorisation d'un

---

<sup>43</sup> Le Yield Management est « le processus d'allocation de la bonne capacité au bon consommateur, au prix adéquat, dans le but de maximiser le revenu ou le rendement » (Kimes, 1989 : 15). Pour plus d'informations, consulter l'article Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14-19.

ou de plusieurs modes de transport alternatifs. Nous y trouvons par exemple les associations FNE (France Nature Environnement), FNAUT (la Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports), FUB (la Fédération française des Usagers de la Bicyclette), EVE (Ecomobilité et Voyage Ecologique), TRANSAVOLD et ECOMOBILITE LORRAINE. La FNE est le porte-parole de 300 associations fédérées dont l'objectif généraliste est de proposer des actions servant à protéger la nature et l'environnement. La FNAUT est un groupe de pression qui représente les usagers de tous les modes de transport et défend leurs intérêts auprès de l'état et des entreprises de transport. Les associations EVE, TRANSAVOLD et ECOMOBILITE LORRAINE (locale) ont également pour objectif de promouvoir l'écomobilité. Le FUB, association nationale ayant plusieurs ramifications locales, cherche à inciter à l'usage du vélo.

#### *Les usagers / consommateurs*

A travers les innovations de services proposées sur le marché de l'écomobilité, les consommateurs deviennent des acteurs à part entière dans ce marché. Les entreprises offrent à l'usager des informations de manière à influencer son comportement. Cependant, les innovations ne sont pas toujours adoptées, ce qui freine l'optimisation de la gestion des pratiques de déplacement des usagers par d'autres acteurs.

#### *Les entreprises*

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à deux obligations légales concernant l'écomobilité :

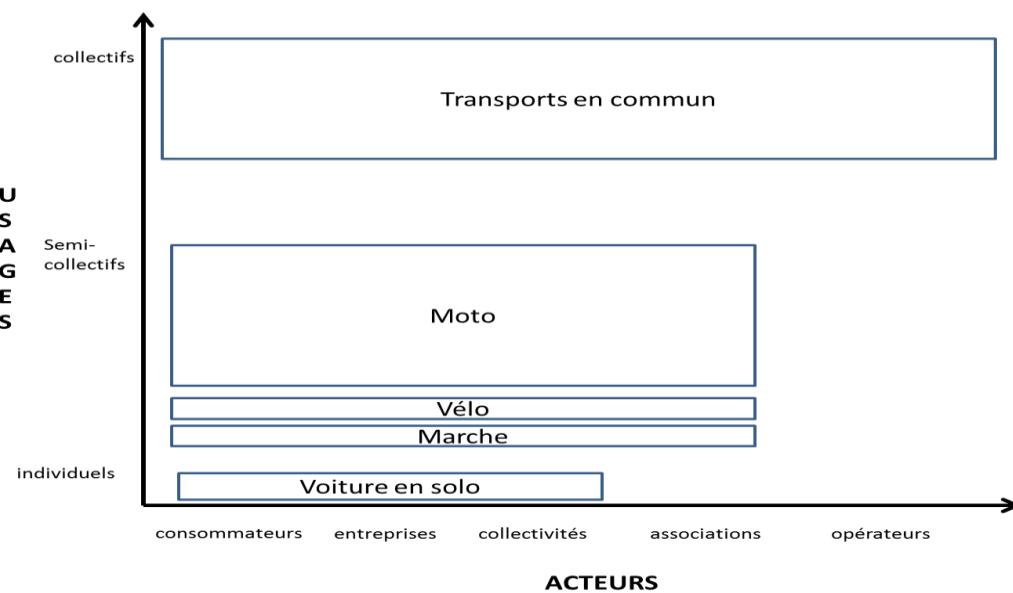
- Versements financiers à destination de l'Etat pour contribuer à améliorer le transport ;
- Réalisation d'un Plan de Déplacement Entreprise (PDE) et / ou d'un Plan de Déplacement Inter-Entreprise (PDIE). La loi SRU (Solidarité et renouvellement urbain) de 2000 impose aux autorités organisatrices de transport des villes de plus de 100 000 habitants d'encourager des plans de déplacement d'entreprises (pour les trajets domicile-travail).

Pour mener à bien leurs projets, ces différents acteurs sollicitent régulièrement des subventions auprès d'organismes financeurs (comme le Fond Européen de Développement Régional (FEDER), les Conseils Généraux (CG), les Directions Régionales des Entreprises,

de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECTTES). Nous ne nous attarderons pas sur ces acteurs parce qu'ils interviennent de manière indirecte sur le marché de l'écomobilité.

Le schéma ci-dessous récapitule les usages et les acteurs concernés par les modes de transport alternatifs.

*Schéma n°16 : Modes de transport alternatifs : usages et acteurs (adapté du schéma « Le Covoiturage en France : état des lieux et perspectives. Paris : CERTU, 2007 (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques)*



Malgré les tendances qui laissent croire un développement favorable du marché de l'écomobilité, celui-ci est toujours en émergence et n'arrive pas à atteindre une certaine maturité. Cela s'explique par le poids imposant de l'industrie automobile qui exerce des lobbies au niveau politique pour assurer la vente de voitures toujours plus puissantes et performantes.

#### - Les jeux de pouvoir entre les acteurs sur le marché de l'écomobilité

Sur le marché de l'écomobilité, des tensions existent encore aujourd'hui dans les logiques d'acteurs aux niveaux collectifs et individuels : que ce soit au niveau des offreurs eux-mêmes

(collectivités, entreprises, associations, opérateurs) ou au niveau des demandeurs (les consommateurs).

Les relations insuffisantes d'une part entre offreurs et d'autre part entre offreurs et demandeurs pose un problème de gouvernance dans le marché de l'écomobilité. La difficulté est de favoriser la transition d'un modèle à l'autre tout en restant attentif aux intérêts des différentes autorités concernées par ce marché. La puissance publique pourrait agir davantage dans les relations entre acteurs. Par exemple, les actions « pro-écomobiles » développées par les entreprises ne maintiennent pas suffisamment la collectivité au centre du dispositif en l'incitant à s'ouvrir à de nouveaux partenariats. Les seules relations développées sont alors des relations de conflits, qui sont principalement basées sur le contrat, la concurrence et le pouvoir. Ces tensions s'expliquent d'une part par le fait que chaque acteur met en place de manière isolée ses propres mesures ou dispositifs, qu'il s'agisse d'infrastructures coercitives ou incitatives, sans considérer l'impact qu'elles auront sur les autres acteurs du marché. Ainsi, l'insuffisance de transparence des politiques gouvernementales (taxes, etc.) et les restrictions politiques et /ou gouvernementales n'aident pas à développer le marché (Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Blanchard *et al.*, 2012 ; Leković, 2013). D'autre part, les différents acteurs offreurs évoluant sur le marché de l'écomobilité ont tendance à privilégier la transaction à la relation avec les consommateurs. Ces acteurs basent leurs relations sur une logique économique et transactionnelle au détriment d'une logique relationnelle, ce qui ralentit le développement de ce marché. Ils accordent davantage d'importance à l'offre qu'ils proposent pour répondre aux besoins considérés comme statiques du consommateur, plutôt qu'à la construction d'une relation durable avec lui.

Or, une logique collaborative semble essentielle au développement du marché de l'écomobilité. Les stratégies d'alliances et la mise en place d'un réseau de relations établi au bon moment et au bon endroit ont été soulignées pour se protéger contre la pression concurrentielle d'un marché (Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Saatçioğlu et Timurcanay Özmen, 2010 ; Leković, 2013 ; Dos Santos Paulino et Tahri, 2014). Les partenariats et les alliances sont un moyen pour profiter des synergies et partager les ressources (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Motohashi *et al.*, 2012).

De l'absence de ce réseau de relations, il résulte que le marché des transports alternatifs manque aujourd'hui de structure. Les nouvelles offres vertueuses et alternatives demeurent

encore embryonnaires et parcellaires. Les infrastructures incitatives (Etat) sont généralement orientées sur un seul mode de transport alternatif (Szyliowicz, 2003), et leur développement n'est pas globalisé, ce qui constraint leur accessibilité. Or c'est le partage de connaissances, de technologies et d'informations qui permettra la construction de relations durables entre les différents acteurs du marché, qui leur donnera de la crédibilité dans leurs activités, et qui contribuera à la croissance du marché.

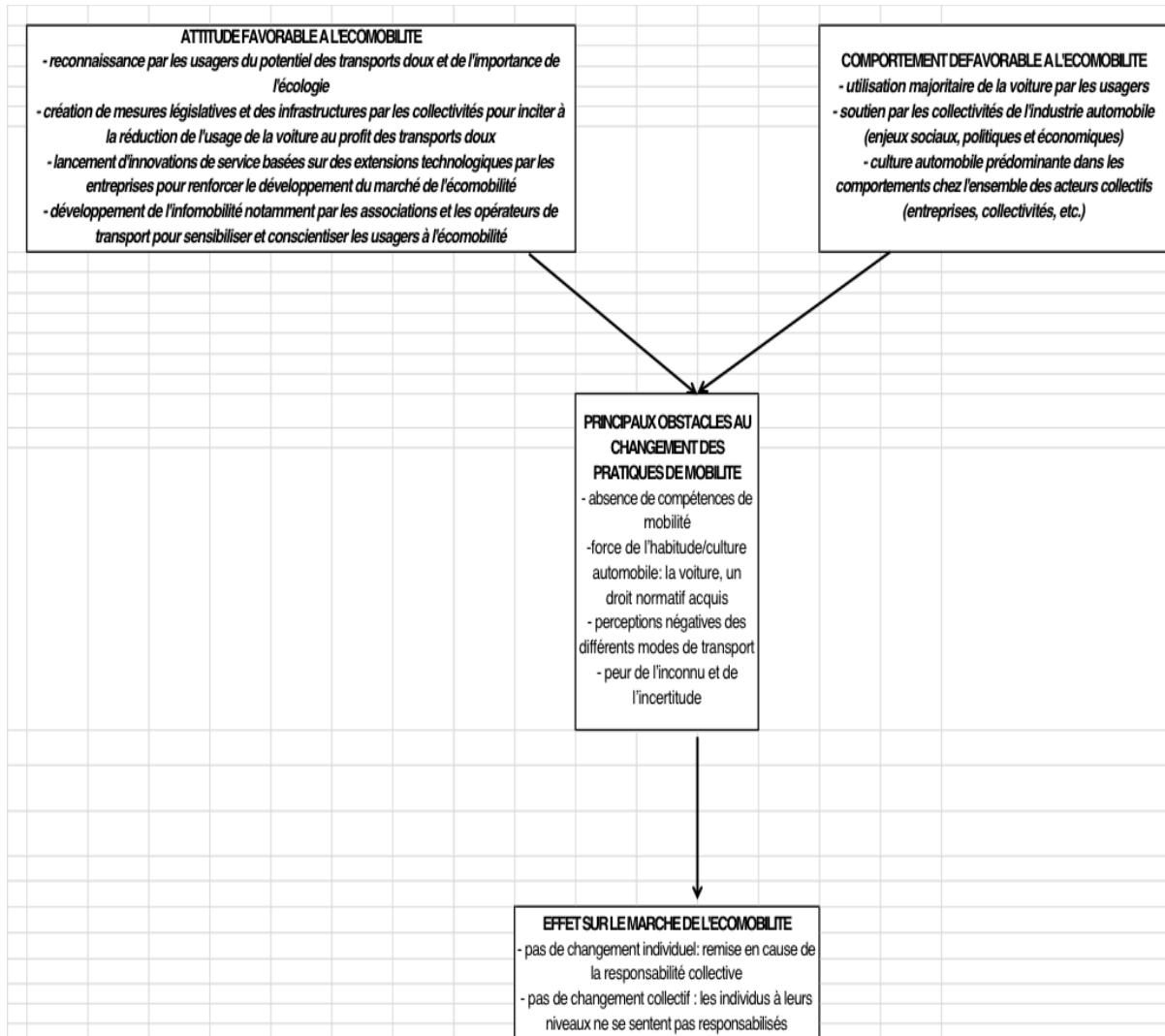
Le décalage entre les pratiques individuelles « pro-automobiles » et les valeurs collectives a amené certains chercheurs à souligner l'idée que la conscience environnementale (valeurs collectives) ne s'est pas encore transformée en sensibilité environnementale (valeurs individuelles / prise de conscience personnelle) (Tertoolen *et al.*, 1998 ; Kaiser *et al.*, 1999 ; Kaiser, Wölfling et Fuhrer, 1999 ; Draetta, 2003).

Les consommateurs jugent ainsi les mesures des pouvoirs publics encore insuffisantes (manque de dispositifs et de moyens matériels et cognitifs pour changer, pression des lobbies, etc.) et trop coûteuses. La conscience écologique (valeurs collectives) reste en effet un facteur secondaire dans le choix d'un mode de transport. Les valeurs collectives sont davantage considérées comme un devoir citoyen que comme une conviction personnelle. De plus, ces valeurs collectives provoquent une dissonance chez l'individu puisqu'elles entrent en conflit avec ses intérêts en lui faisant supporter des coûts individuels du changement qui dépassent les gains collectifs perçus (Carrigan et Attalla, 2001 ; D'Astous et Legendre, 2009 ; Bray, Johns et Kilburn, 2011 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011 ; D'Astous et Legendre, 2009 ; Öberseder, Schlegelmilch et Gruber, 2011). Les comportements n'évoluent pas suffisamment, puisque le changement est perçu comme impliquant un effort de la part des personnes concernées. Pour réduire cette dissonance cognitive, les individus essayent de se déculpabiliser en modifiant leur attitude (discours, perceptions), plutôt que leur comportement (pratiques) (Tertoolen *et al.*, 1998). En effet, les consommateurs, animés d'un sentiment d'impuissance perçue face aux catastrophes environnementales, tiennent un discours pessimiste et fataliste selon lequel leurs gestes ne suffiraient pas à changer les choses. Certains individus expliquent également qu'ils ne changeront pas leurs pratiques tant que d'autres personnes n'auront pas franchi le cap de faire dévier la norme automobile, car « le sacrifice » est accepté seulement s'il est partagé avec d'autres individus, groupes décideurs, ou communautés (Dupuy, 2006). Les individus estiment que les acteurs décideurs eux-mêmes

ne sont pas exemplaires puisqu'ils ne changent pas leur propre comportement (D'Astous et Legendre, 2009 ; Eckhardt, Belk et Devinney, 2010 ; Bray, Johns et Kilburn, 2011 ; Yeow, Dean et Tucker, 2014). Dans ce contexte, les consommateurs estiment que la responsabilité des mesures correctives incombe à l'Etat et non à leur propre personne, ce qui crée une certaine dépendance gouvernementale. Ils défendent l'idée qu'ils adoptent par ailleurs d'autres gestes pour l'environnement compensant la pollution qu'ils causent à travers leurs déplacements (Rocci, 2007).

Aujourd’hui, le marché de l’“écomobilité” est encore en émergence. Il oscille entre volonté de le développer (infrastructures incitatives et coercitives, lancement d’innovations pour faciliter l’accès aux transports alternatifs) et comportements de résistances tant au niveau individuel (les consommateurs) qu’au niveau collectif (collectivités, entreprises, associations, opérateurs de transport). En effet, le changement vers les pratiques écomobiles ne dépend pas que des usagers. La transformation durable des pratiques de déplacement est également assujettie aux jeux de pouvoir entre l’ensemble des acteurs du marché, qui doivent être basés sur la confiance, la collaboration, la coopération et la communication, pour réduire les contraintes associées aux transports alternatifs et atténuer une culture automobile encore trop présente. Pour l'instant, le dynamisme du marché est encore freiné par de nombreux obstacles fondés sur des enjeux contradictoires. Le schéma ci-dessous récapitule la nature de ces obstacles présentés dans la section 1 de ce chapitre.

Schéma n°17 : Les difficultés/obstacles du marché de l'écomobilité



Nous constatons ainsi que malgré les résistances, il y a une réelle volonté de développer ce marché. Nous nous intéressons à présent de manière plus spécifique à l'innovation Movin'out lancée sur ce marché de l'écomobilité encore en émergence, en analysant son échec d'adoption au niveau méso-social (celui du réseau).

## **2. ANALYSE DE D'ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN'OUT SOUS L'ANGLE DU RESEAU : NIVEAU MESO-SOCIAL**

L'enjeu de cette partie est de comprendre, à travers les approches de l'IMP, de la sociologie des marchés et de la théorie de l'acteur-réseau, pourquoi le réseau qui s'est initialement constitué autour de l'innovation Movin'out n'a pas pu se maintenir et se stabiliser. À travers les trois expérimentations analysées, nous défendons l'idée selon laquelle le changement, à savoir la modification des pratiques de déplacement, (qui est finalement le comportement résultant de l'adoption de l'innovation Movin'out dans notre étude), dépend entre autres des externalités de réseau caractérisées par les jeux de pouvoir et les systèmes de contraintes, qui interviennent à deux niveaux : la société (contraintes sociales : croissances des préoccupations envers les valeurs environnementales) et l'individu (contraintes individuelles : économiques, psychologiques, hédoniques, etc.).

Notre grille théorique a été utilisée pour analyser chaque expérimentation mise en œuvre par Ecoway. Nous gardons cette structure analytique par expérimentation pour présenter les résultats d'analyse. Un schéma récapitulatif illustre chaque processus spécifique d'innovation, ce qui nous permet ensuite de les comparer et de formuler des propositions de lecture de l'échec de l'innovation au niveau méso-social.

### **2.1. L'expérimentation territoriale Nantes Métropole : la difficulté d'enrôlement**

Le démarrage de cette expérimentation est marqué par une phase de problématisation réussie de l'innovation. Le dirigeant d'Ecoway a réussi à partager sa vision du problème à résoudre avec un ensemble d'acteurs. Ainsi, la vision commune du marché stipulait que Movin'out pouvait répondre à la demande de rendre accessibles et simples d'usage les transports doux.

Ecoway a d'une part réussi à intéresser et à enrôler initialement l'institution Nantes Métropole. La légitimité prescriptive de cette institution a incité les acteurs de son territoire à s'enrôler initialement dans le processus d'innovation :

*« C'est le président de l'agglomération qui leur a écrit (leur : entreprises ciblées), donc c'était fort comme démarche »* (Thomas, Ecoway).

L'intérêt direct des entreprises pour l'utilisation de Movin'out laissait croire à un succès potentiel de l'innovation :

*« C'est-à-dire qu'on a fait cent-vingt rendez-vous physiques obtenus, donc ça veut dire qu'on en a contacté deux-cent, on en a obtenu cent-vingt, et les cent-vingt chefs d'entreprises nous ont quasiment tous répondu unanimement qu'ils étaient tous d'accord avec ce qu'on disait (...) y en a soixante-cinq (entreprises ciblées) qui ont signé et qui ont dit « ok, on y va. On déploie votre truc ». Dans ces soixante-cinq, y en a réellement trente-cinq qui l'ont fait »* (Thomas, Ecoway).

L'ensemble de ces organisations ont alors accepté de tester la plateforme afin d'inciter le changement de pratiques de déplacement de leurs salariés. Les bénéfices perçus par les acteurs participant à l'expérimentation autour de l'innovation Movin'out (*Cf tableau n°20*), qu'ils soient institutionnels et cognitifs, écologiques, hédoniques ou financiers, renforçaient la probabilité d'adoption et de diffusion ultérieures de l'innovation.

Tableau n°20 : Les bénéfices perçus par le réseau de la participation à l'expérimentation et au test de l'innovation Movin'out

<i>Organisations participantes</i>	<i>Institution participante Nantes Métropole</i>	<i>Entreprise participante Nautcuta France</i>
<b>Bénéfices perçus</b>		
<b>Institutionnels et cognitifs</b>	<p>«C'était un souhait politique (...) Donc on était vraiment là pour vraiment tester un nouveau service public quoi (...) En fait, dès le départ, on a bien fixé les objectifs que nous on avait et les objectifs donc stratégiques et puis les objectifs opérationnels liés à l'expérimentation (...) Donc du coup, ce qui se passe, c'est que voilà Nantes Métropole s'est dit « bon. Il faut aussi qu'on trouve des solutions alternatives (...) mais qui soient pas forcément, liés non plus à la métropole, où c'est la métropole qui met en place des outils » (Amandine)</p> <p>« Oui ou des enjeux de politique de déplacement en tout cas » (Georges)</p>	
<b>Ecologiques/de conscientisation</b>		<p>« Personnellement, donc c'était une expérience qui était je dirai (...) conforme à une sensibilisation (...) L'utilité elle est (...) évidente. C'est-à-dire que les déplacements je dirai sont à poste de consommation d'énergie, etc., bon qu'il est certainement intelligent d'aller vers des solutions plus, (...) différentes disons (...) l'outil incitait à la réflexion sur les déplacements » (...) Alors les sensibiliser, oui (...) Et sans ce genre d'outils, peut-être que, enfin, ce genre d'outils permet aux gens de prendre conscience peut-être un petit peu plus des choses et d'essayer de nouvelles choses » (François)</p> <p>« Dans la mesure où ça donne pas trop de contraintes, je pense qu'on est tous un petit peu écologiques » (Emeline)</p>

<i>Organisations participantes</i>	<i>Institution participante Nantes Métropole</i>	<i>Entreprise participante Nautcuta France</i>
<b>Bénéfices perçus</b>		
<b>Hédoniques</b>	<p>« Mais tous les entreprises je pense ont joué le jeu hein, vraiment hein » (Amandine)</p> <p>« Mais c'est comme les gens qui jouent au jeu (...) pour lequel vous êtes sollicité continuellement sur votre e-mail, (...) y a une petite partie de la population qui veut essayer de gagner là-dedans et qui joue » (Georges)</p>	<p>« Alors. C'est vrai qu'au début on a trouvé ça assez rigolo de gagner des Sunnys » (Emeline)</p> <p>« C'est un jeu donc c'est pas, c'est convivial (...) Bon, voilà, donc c'était la décision d'expérimenter, elle était je dirai sans arrière-pensée particulière bon ben « on va participer, on va jouer en fait » (...) Donc en fait c'était aussi un jeu (...) c'était une expérience (...) bon disons c'est tout beau tout nouveau (...) c'est marrant enfin voilà (...) « Ca, disons ça a amusé » (François)</p>
<b>Financiers</b>	<p>« Bon, ça coûte pas cher » (Georges)</p>	<p>« On expérimente, (...) ça coûte rien » (François)</p> <p>« Ah non, nous, financièrement, nous, ça nous a rien coûté » (Emeline)</p>

De nombreuses campagnes de communication, d'information et de formation ont eu lieu pendant toute la durée de l'expérimentation, entre 2009 et 2010. Cela a conduit initialement à produire une perception de valeur ajoutée relationnelle associée à Movin'out. L'innovation était alors considérée pour Nantes Métropole comme un moyen de valorisation des interactions entre une variété d'autres acteurs (salariés d'autres entreprises, etc.) :

« Ah oui, Nantes Métropole étant partante pour participer, dire « bon ben voilà, on vous aide à développer votre outil, et puis à voir si ça fonctionne ou pas sur l'agglomération, sur Nantes Est Entreprises (...) Pour moi, c'est plutôt Ecoway qui a fait de l'animation, de la formation en entreprise, qui a été les sensibiliser (...) Oui parce que en fait (...) le PDG d'Ecoway a dû peut-être avoir des échanges avec (...) notre vice-président ou, avec le directeur général, et c'est remonté dans la direction, c'est redescendu après dans la direction des déplacements auprès de Georges (...) Le vice-président en charge des déplacements de Nantes Métropole a également fait des réunions de sensibilisation, enfin des réunions mais plutôt histoire de les regrouper » (Amandine, Nantes Métropole).

*« Bon on a donc effectivement, alors un contact avec donc le PDG d'Ecoway je pense en direct (...) et puis y a même eu je crois une séance de formation ici (...) j'avais peut-être des informations disons, un mail ou un courrier que sais-je qui (...) informait »* (François, Nautcuta France).

Tout comme Nantes Métropole était enrôlée dans le processus d'innovation auprès des prescripteurs, les chefs d'entreprise jouaient ce même rôle auprès des salariés.

D'abord, dans les entreprises, l'employeur incitait voire imposait à ses salariés la participation à l'expérimentation. Dans ce dernier cas, il était perçu comme une source de contrainte en imposant l'utilisation des transports alternatifs à ses salariés durant la durée de l'expérimentation :

*« Ben après, vous êtes salarié d'une entreprise, l'entreprise dit « ben tiens, on va faire partie d'une expérimentation, vous êtes autorisé à aller à une séance de formation » (...) Après, est-ce qu'il y a des chefs d'entreprise qui ont dit « vous allez à la séance de formation, vous n'avez pas le choix », et d'autres qui ont dit « y a une séance de formation, c'est comme vous voulez » (...) je pense que y a toutes les cas de figure possibles (...) Donc les chefs d'entreprises sont vraiment moteurs dans le système »* (Amandine, Nantes Métropole).

Ensuite, de part ses différentes casquettes dans le projet d'Ecoway (partenaire financeur du projet, participant à l'usage de Movin'out), Nantes Métropole représentait également un relais de diffusion de l'information auprès de ses agents. A travers son rôle de prescription, le directeur de Nantes Métropole s'est ainsi investi dans le projet en demandant à ses salariés d'être parties prenantes de l'expérimentation :

*« Je pense que voilà, c'était pour s'impliquer complètement dans l'expérimentation, quand on leur a demandé quand même aux collègues de ce pôle de proximité d'être vraiment partie prenante, le directeur s'est investi dans le système, voilà, a relayé l'information auprès de ses salariés »* (Amandine, Nantes Métropole).

En effet, les acteurs emblématiques et légitimes (Rocci, 2009) jouent le rôle de porte-paroles auprès des usagers individuels. Les individus sont influencés par les valeurs, les représentations et les normes sociales des groupes auxquels ils appartiennent et s'identifient. La légitimation sociale provient du pouvoir de prescription exercé par ces groupes, qui participent ainsi à renforcer la cohésion du lien social et l'engagement autour des mobilités alternatives. Ils facilitent l'apprentissage de la mobilité, en permettant de reconstruire un nouveau schéma d'apprentissage (Flamm, 2004), puisque l'apprentissage se construit et se déconstruit socialement.

Malgré ce démarrage prometteur au début de l'expérimentation, progressivement, les acteurs concernés ont développé une attitude négative vis-à-vis de l'innovation, n'ayant pas été satisfaits des services qu'elle leur apportait, ce qui a destabilisé le réseau.

D'une part, les différents acteurs du réseau initialement constitué autour de l'innovation ne partagent pas les mêmes ressources. Les analyses montrent que les participants entretiennent des rapports différents à l'écomobilité, ce qui les rend plus ou moins familiers et experts dans ce domaine, et que le poids des changements est particulièrement perçu comme contraignant. L'entreprise Nautcuta, malgré sa sensibilité à l'écologie, privilégie l'usage de la voiture dans sa structure. Ses pratiques, renforcées par la présence de dispositifs en faveur de l'automobile (parking), ont inhibé le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation Movin'out en son sein :

*« Y a pas de disons de, personne n'a jamais demandé disons à ce qu'on doit pouvoir financer à cinquante pour cent les cartes de trajet hebdomadaires et autres (...) pour huit personnes sur huit, le moyen de transport habituel, c'est l'automobile »* (François, Nautcuta France).

*« Oui, on a un grand parking (...) on a la possibilité de se stationner, ce qui incite un peu plus à prendre sa voiture personnelle »* (Emeline, Nautcuta France).

L'institution Nantes Métropole est quant à elle particulièrement impliquée dans ses pratiques politiques en matière d'écomobilité, grâce à la mise en place d'actions destinées à favoriser le comportement vertueux de son territoire :

*« La métropole met en place beaucoup d'outils pour essayer de faciliter la connaissance des habitants dans ces domaines-là (...) Y a eu une priorisation de l'action politique sur le développement des pistes cyclables à Nantes et le développement du vélo »* (Amandine, Nantes Métropole).

*« Alors, nous, la politique de déplacement de l'agglomération nantaise est en pointe depuis longtemps en fait (...) parce que c'est Nantes qui a introduit les tramways modernes en quatre-vingt-cinq, leur mise en service de première ligne »* (Georges, Nantes Métropole).

Pourtant, les interviewés ne sont pas d'accord sur les pratiques de déplacement des salariés de leur institution. Les perceptions opposées des interviewés à propos des pratiques de déplacement des agents de Nantes Métropole, ainsi que le discours contradictoire de certains à ce propos, ont ralenti la diffusion de l'"innovation Movin"out sur le territoire :

*« Ils (les agents de Nantes Métropole) viennent en voiture »* (Amandine, Nantes Métropole).

*« On ne doit pas être loin de cinquante pour cent d'usagers de transports publics (...) Et le reste, les cinquante autres, c'est la marche et le vélo (...) Alors les gens qui utilisent la voiture pour venir travailler, moi je pense que ici, on sera pas au-dessus de vingt pour cent »* (Georges, Nantes Métropole).

L'absence d'acquisition d'un « capital mobilité » (Rocci, 2007) a empêché l'appropriation des modes de transport alternatifs et leur intégration dans le fonctionnement quotidien, les habitudes et les routines. Le partage de cette ressource permet en effet de transmettre de nouvelles valeurs et représentations, qui vont donner une image positive des modes alternatifs. A travers cette image, l'usage des modes alternatifs est ainsi rendu légitime et se transforme en norme.

Les liens initialement construits au sein du réseau se dispersent autour de l'"innovation Movin"out, au fur et à mesure de l'expérimentation. Les porte-paroles, aussi bien au sein de

l'institution Nantes Métropole qui au sein des entreprises participantes (en l'occurrence, ici, Nautcuta France), n'ont pas agi en acteurs prescripteurs visant à légitimer l'adoption de l'innovation Movin'out par leur structure grâce à la constitution d'un réseau qui aurait pu se stabiliser autour de cette solution.

La résistance de Nantes Métropole s'est exprimée de part l'incompatibilité de l'innovation avec le mode de fonctionnement de sa structure fonctionnelle. En effet, la direction des systèmes d'information (DSI) de l'institution a contribué à l'échec d'adoption de l'innovation en raison de la nécessité de détourner les règles de sécurité de l'infrastructure informatique interne pour pouvoir utiliser Movin'out :

*« Des directeurs réfractaires à ce que leurs salariés utilisent l'innovation en entreprise (...) comme l'expérimentation touchait à la structure de l'organisation, on ne pouvait y participer tant que le directeur n'avait pas validé (...) la motivation est inhibée lorsque la direction n'a pas imposé la participation, etc. »* (Amandine, Nantes Métropole).

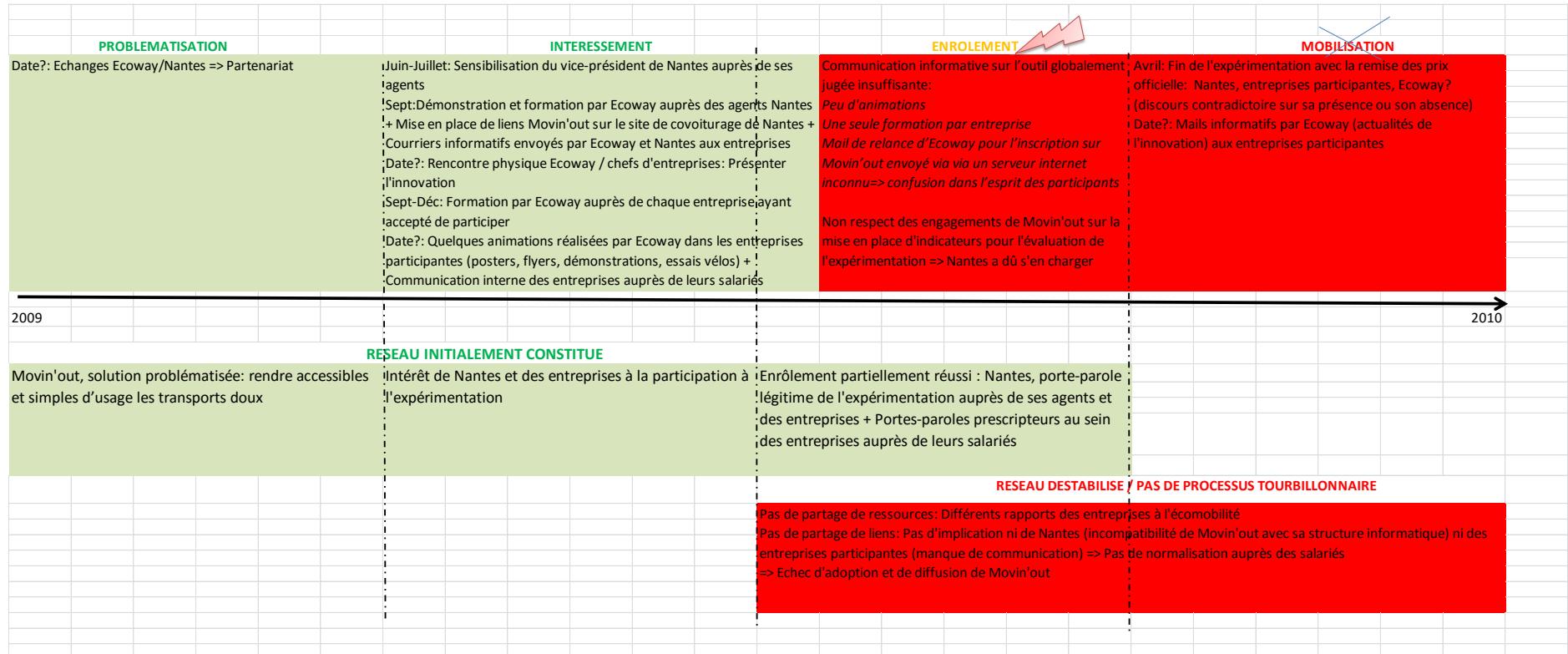
*« Et au vu de la fréquence et des personnes qui utilisaient l'outil, (...) au niveau politique, y a eu une décision de pas renouveler, (...) de pas poursuivre l'expérimentation »* (Amandine, Nantes Métropole).

Ce manque d'implication de Nantes Métropole s'est répercuté sur le réseau d'entreprises sollicité alors que sa légitimité aurait été indispensable pour diffuser l'innovation sur le territoire et coordonner le changement de comportement. L'absence d'enrôlement de leurs propres porte-paroles en interne a empêché les entreprises participantes de servir de cadre normatif pour impliquer leurs salariés. Le processus tourbillonnaire de diffusion de l'innovation est alors interrompu par ce manque d'appropriation de Movin'out :

*« Le contrat était fait et puis on savait bien que c'était un contrat en fait, que c'était pas, que c'était pas une animation permanente »* (François, Nautcuta France).

La fresque ci-dessous propose un récapitulatif basé sur notre grille théorique concernant l'impact de la politique de communication d'Ecoway sur l'adoption et la diffusion de l'innovation Movin'out par le réseau.

*Fresque chronologique n°2 : Une politique de communication insuffisante pour stabiliser le réseau autour de l'innovation Movin'out*



## **2.2. L'expérimentation territoriale des Mureaux : un territoire de culture automobile**

Les contacts d'Ecoway pour tester Movin'out auprès de la Mairie et du CHIMM (Centre Hospitalier Intercommunal de Meulan Les Mureaux) laissait croire à un potentiel important de diffusion de l'innovation sur le territoire des Mureaux. Cependant, Ecoway a échoué dans son rôle de traduction en raison de multiples facteurs.

L'usage de la voiture s'est avéré comme une pratique privilégiée en raison des caractéristiques du territoire. Celles-ci tiennent au fait que la ville des Mureaux est relativement peu peuplée, pauvre, et marquée par une faible croissance. A cela s'ajoute une quasi-inexistence des dispositions incitatives et coercitives à l'usage de modes de transport alternatifs, donnant lieu entre autres à des zones d'habitations excentrées, à une faible fréquence horaire et à une mauvaise desserte des transports en commun :

*« On a mis en place des zones bleues, qui autorisent à stationner 1h30 mais les gens ne respectent pas cette limite de temps et restent toute la journée. Depuis peu, a été mis en place le disque européen, avec un objectif de roulement toutes les 10mn en cœur de ville, en renvoyant les automobilistes à 5mn à pied, mais personne ne joue le jeu parce qu'il n'y a pas de PV »* (Fabien, Mairie des Mureaux).

Ces facteurs, expliqués par le manque de ressources de la Mairie, entraîne une politique orientée autour de la voiture. Cette politique est d'autant plus forte que les agents de la Mairie eux-mêmes ne sont pas toujours exemplaires dans leur comportement de déplacement.

Cette perception du manque de ressources empêchant de dynamiser la mobilité alternative du territoire (peu de transports alternatifs, coût élevé des transports alternatifs) est également partagée par l'ensemble des acteurs du territoire, notamment par le CHIMM :

*« Et le coût des transports est un souci dans cette région »* (Pauline, CHIMM).

*« y a pas tellement de transports alternatifs ici »* (Pauline, CHIMM).

Les caractéristiques du territoire des Mureaux, profondément marqué par la culture automobile, ont un impact sur les pratiques de déplacement de sa population, qui se montre fortement attachée à l'«automobile comme nous le voyons au sein du CHIMM (sentiment de liberté que procure la voiture) :

*« Les voitures (mode de transport utilisé par le Campus), personne ne vient en transport en commun ici hein »* (Pauline, CHIMM).

L'offre de transports alternatifs à la voiture proposée dans le territoire n'est pas suffisamment adaptée pour légitimer la Mairie en tant que porte-parole de Movin'out auprès des usagers. Cette situation est renforcée par le statut social de la population concernée qui n'a pas les moyens de se procurer des modes alternatifs (possession de voiture pour faire du co-voiturage ou achat d'un vélo) :

*« je pense beaucoup d'étudiants en précarité financière qui n'ont même pas les moyens de se payer un transport pour aller à la fac (...) la première motivation pour moi ça serait ça, réduire le coût des transports pour nos étudiants qui sont souvent en manque d'argent »* (Pauline, CHIMM).

Par ailleurs, le manque d'implication de la Mairie a inhibé le partage de relations autour de l'innovation Movin'out, qui s'est manifesté par une difficulté de coordination autour du projet d'Ecoway. Au moment où nous nous sommes rendus au Campus pour les interroger, la Mairie n'avait pas encore communiqué sur l'innovation auprès du Campus, et la directrice du Campus elle-même, qui était pourtant également au courant du projet d'Ecoway, n'a pas informé le personnel de l'éventualité de développer un partenariat avec Ecoway. Cela est renforcé par le manque d'échange entre les instituts de formation au sein du Campus :

*« Sincèrement vous êtes arrivée, (...) Movin'out, je savais pas ce que c'était »* (Pauline, CHIMM).

Par conséquent, les personnes interviewées ont exprimé une difficulté de compréhension quant au besoin auquel répond le service proposé par Movin"out :

*« Je mesure mal l'offre qu'il y a sur Movin'out ... Alors avec des petits Miles. Comment ça se fait ? C'est pas des Miles, c'est des Suns ? Le covoitureur paye quelque chose ? (sur Movin"out) »* (Pauline, CHIMM).

Il en résulte que les salariés initialement identifiés pour jouer le rôle de porte-parole en interne n'ont pas pu remplir cette attribution.

Ainsi, l"une des difficultés à déployer Movin"out aux Mureaux réside dans la mobilisation des différents acteurs du territoire (entreprises, personnel de la Mairie, Campus du CHIMM, usagers, etc.). Même s"ils expriment une attitude favorable pour participer et développer des actions écologiques et écomobiles, en réalité, lorsqu'il faut agir, les acteurs ne s"impliquent pas et se démobilisent. Les enjeux de déplacements ne faisant pas partie des priorités des entreprises du territoire, celles-ci ne prendront pas le temps de s"intéresser à l"innovation Movin"out.

En plus de ce rapport accessoire à l"écomobilité, l"aisance du territoire envers les TIC reste limitée. Ce manque de familiarité et d"implication envers les moyens de communication modernes constitue un frein important au déploiement de l"innovation Movin"out aux Mureaux, l"usage de celle-ci nécessitant le recours aux TIC. Ainsi, nombreux sont les acteurs qui ne sont pas à l"aise avec l"outil informatique ou qui n"ont pas internet et encore moins des smartphones :

*« Encore faut-il être féru d'informatique ou du moins maîtriser l'outil ! »* (Sonia, Mairie des Mureaux).

Ce manque de ressources est également partagé par les autres acteurs du territoire (associations, CHIMM).

Plus spécifiquement, les équipes dirigeantes des associations sont généralement constituées de personnes retraitées. Or celles-ci ne maîtrisent pas les moyens de communication modernes et ne verront pas forcément un intérêt à l'“innovation Movin’out.

Le personnel du CHIMM se sent plus familier avec les moyens de communication physiques et papier. Il n'est pas toujours à l'aise avec les TIC et les réseaux sociaux et n'utilise pas spécialement les réseaux sociaux types Facebook, Viadéo, Linkedin. Les étudiants eux-mêmes manquent d'espaces de communication qui leurs sont dédiés. Cela se traduit par l'insuffisance de salles de réunions, des espaces de convivialité peu pratiques, un réseau filaire peu fonctionnel et l'inexistence du wifi dans les bâtiments étudiants. Ce manque d'infrastructures aurait eu une répercussion négative sur la diffusion potentielle de l'“innovation Movin’out si l'expérimentation avait été mise au point sur le territoire :

*« Le papier n'a pas encore complètement disparu »* (Patricia, CHIMM).

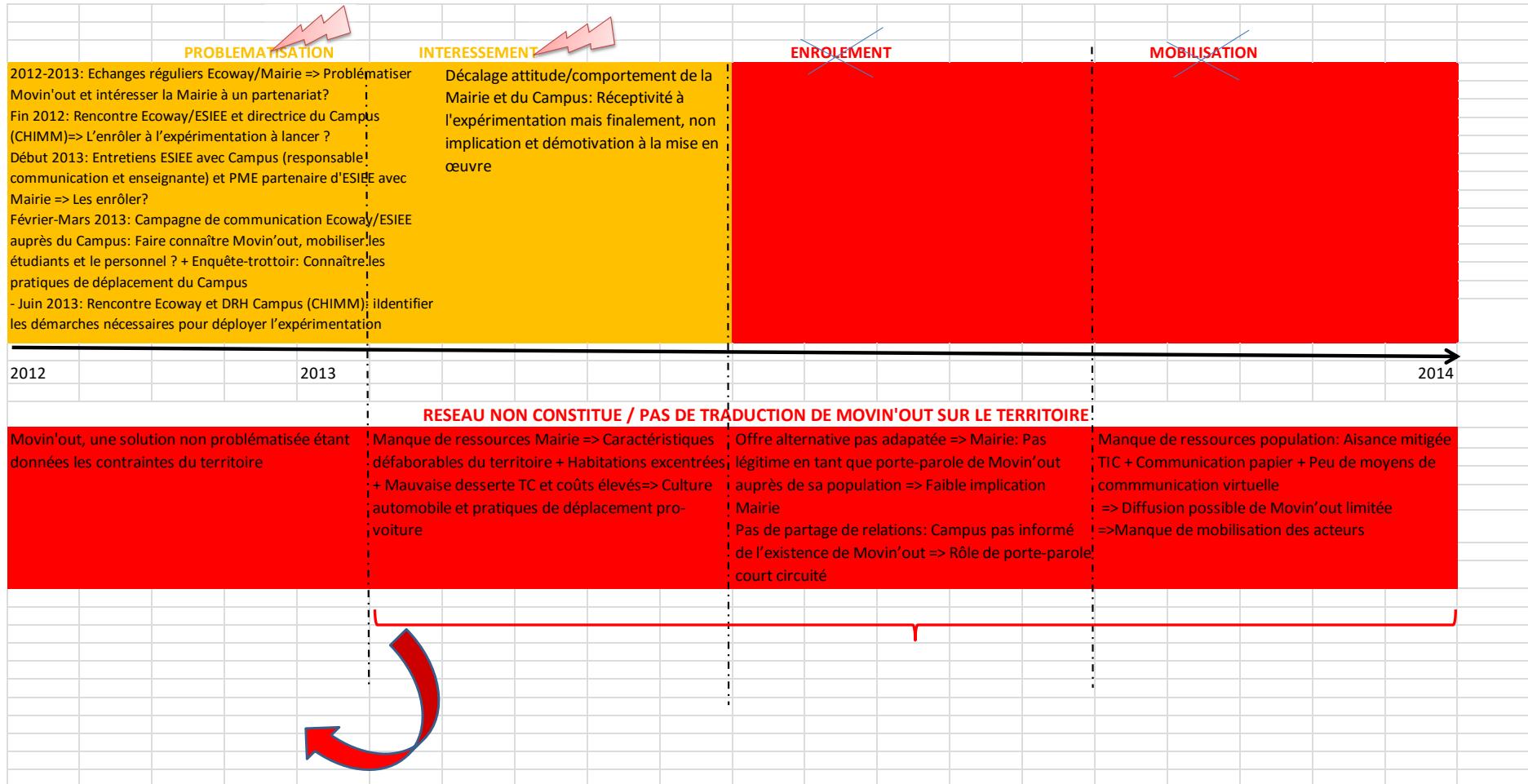
*« Y a des gens qui sont pas dans cette démarche, voilà bon (...) Qui préfèrent (...) le papier, le physique ... Nous, voilà, nous c'est (...) la machine à café oui, le blog moi j'en ai pas fait (...) Restaurant oui, quand on y va ; salle de réunion oui, salle de sport, ici, l'une d'entre nous donne des cours de Tai Chi, donc voilà, certains cadres se retrouvent sur ce temps-là »* (Pauline, CHIMM).

*« Les étudiants nous interpellent sur le manque d'espaces dédiés pour eux pour la communication mais je parle surtout tant sur le plan informatique que sur le plan des locaux »* (Pauline, CHIMM).

*« Seule la bibliothèque propose un accès wifi ... y a pas la wifi partout ici, si on parle communication, pas de wifi dans les bâtiments étudiants, on n'est que sur du réseau filaire pour l'instant, et ça marche pas toujours »* (Pauline, CHIMM).

La fresque ci-dessous propose un récapitulatif basé sur notre grille théorique concernant l'impact de la politique de communication d'Ecoway sur l'adoption et la diffusion de l'innovation Movin'out par le réseau.

*Fresque chronologique n°3 : Une politique de communication insuffisante pour constituer un réseau autour de l'innovation Movin'out*



### 2.3. L'expérimentation territoriale d'Orléans : la difficulté d'enrôlement

Initialement, Ecoway est arrivé à obtenir la constitution d'un réseau d'acteurs autour de l'innovation Movin'out. En effet, le PDG est d'abord parvenu à problématiser son innovation auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret qui s'est montrée intéressée de conclure un partenariat. Voyant en cette innovation un potentiel important en termes de bénéfices écologiques, organisationnels, cognitifs, sociaux, hédoniques et financiers (*Cf tableau n°21*), la CCI du Loiret, grâce à sa légitimité prescriptive en tant que porte-parole et à la confiance qu'on lui portait en tant qu'institution perçue comme familiale, a réussi à intéresser et à enrôler les entreprises du territoire. Celle-ci, séduites alors par le concept<sup>44</sup>, ont accepté de coopérer au réseau et de tester l'innovation Movin'out.

*Tableau n°21 : Bénéfices perçus par le réseau à la participation à l'expérimentation et au test de Movin'out*

<b>Participants</b>	<b>Institution CCI du Loiret</b>	<b>Entreprises participantes</b>
<b>Bénéfices perçus</b>		
<b>Ecologiques/ de conscientisation</b>	« <i>On y gagne je veux dire de se déplacer, utiliser plus la force motrice naturelle (...) on est en meilleure forme</i> » (Michel, CCI)	« <i>Une contribution de l'entreprise à la citoyenneté aussi, enfin l'environnement</i> » (Claude, ALMA)  « <i>Pour donner un petit peu l'exemple</i> » (Frank, VITALI)
<b>Organisationnels/Stratégiques</b>		« <i>C'est de tester on va dire quelque chose d'innovant (...) Donc pour voir un peu si c'était adapté aussi à nos salariés</i> » (Jean-Loup, ARMES)  « <i>On a décidé de participer parce qu'en fait, chaque année, nous avons (...) dans notre politique, en fait de réunir (...) tout le personnel dans une activité (...) sécurité et environnementale (...) qui permette d'impliquer l'ensemble des salariés</i> » (Franck, VITALI)

<sup>44</sup> Certaines organisations ont été séduites dès le départ par le concept de Movin'out (AURANO, COSMETOLIE, ALMA). Les organisations issues du secteur de la production étaient particulièrement attirées par l'esthétique de la plateforme Movin'out, qui leur semblait attractive et conviviale (ADVYSO, COSMETOLIE).

<b>Participants</b>	<b>Institution CCI du Loiret</b>	<b>Entreprises participantes</b>
<b>Bénéfices perçus</b>		
<b>Cognitifs</b>		<p>« <i>Et donc on cherchait à savoir un peu, (...) à recueillir des (...) informations (...) pour essayer de les faire évoluer</i> » (Thomas, SSA)</p> <p>« <i>La démarche dans son ensemble (...) a permis de faire deux – trois camemberts sur comment les gens se déplacent dans l'entreprise</i> » (Laurent, AURANO)</p>
<b>Sociaux</b>		<p>« <i>Je pense sur une agence de trente personnes (...) y avait un petit groupe de quatre qui était tout émoustillé, « ah bon on va covoiturer »</i> » (Dorian, EMPLOYAL)</p> <p>« <i>Eventuellement pour chercher des personnes qui étaient aussi donc sur les mêmes trajets (...) pour échanger</i> » (Martine, ADVYSO)</p>
<b>Hédoniques</b>		<p>« <i>C'était une expérience qu'on n'avait jamais fait</i> » (Frank, VITALI)</p> <p>« <i>Ça nous était (...) un challenge (...), un défi qu'on voulait relever</i> » (Alain, LCL)</p> <p>« <i>La récompense est toujours valorisante pour celui (...) qui la reçoit (...) Les cadeaux, super</i> », (Claude, ALMA)</p>
<b>Financiers</b>		<p>« <i>Je leur ai dit « (...) vous voyez, moi ça me coûte huit euros par jour à aller travailler aller – retour », (...) on l'a fait à deux et on a dit « tiens, (...) en une semaine, on a économisé (...) vingt-quatre euros chacune »</i> » (Véronique, COSMETOLIE)</p>

D'ailleurs, certaines entreprises se disaient prêtes à réitérer leur expérience participative à l'innovation si l'expérimentation était menée de nouveau par la CCI :

« *Et s'il faut continuer à dynamiser l'évènement d'Orléans, on est prêt à le faire* ».  
 (Thierry, SSA).

La participation des organisations à l'essai d'une innovation intégrée à un dispositif général s'inscrivait alors dans une démarche écomobile globale, l'objectif étant d'améliorer leur PDE :

*« Parce qu'on se disait au début... (...) la première année où j'ai fait Orléans (...) on n'avait pas de PDE. On savait pas encore trop ce qu'on allait faire. Et (...) du coup, moi je voulais le relancer, (...) je voulais motiver les gens sur, voilà, le fait que on pouvait toujours se déplacer autrement qu'avec la voiture »* (Fleur, FERROVIA).

L'ensemble des organisations participantes (CCI + entreprises) ont à leur tour joué le rôle de porte-paroles au sein de leur structure pour impliquer leurs salariés à cette démarche. De par leur statut social ou leur investissement dans le développement durable (la CCI en tant qu'Autorité organisatrice de transports ; certains PDG/ dirigeants ; les référents qui soutiennent l'opération ou qui ont une âme de développement durable ; etc.), ces porte-paroles se sont montrés prescripteurs, légitimant ainsi la participation de leurs salariés. Ces derniers voyaient alors en leur direction d'entreprise, en leur référent ou en leur dirigeant, des leaders d'opinion dont l'avis compte et auquel ils veulent faire plaisir (EMPLOYAL, SSA). Cela est d'autant plus fort que les acteurs prescripteurs n'ont pas hésité à valoriser les salariés participants en les félicitant (mots d'encouragements) pour augmenter le taux d'adhésion (COSMETOLIE, ALMA) :

*« Bon, à la fois, (...) y avait nécessairement une implication (...) des acteurs, (...) des membres de la direction, qui était importante. Ils montrent l'exemple »* (Claude, ALMA).

*« Et du coup (...) ce que je fais, c'est que dès qu'il y a une semaine développement durable, ou qu'il y a des challenges avec la CCI, (...) je participe et (...) je fais participer l'entreprise »* (Fleur, FERROVIA).

A la question : « *qu'est-ce qui les a motivés eux pour participer ?* », les réponses sont :

« *Moi (Rires)* » (Gaëlle, CYCAL) ;  
« *Alors, un rôle d'influence, je dirai, (...) nous, enfin le service HSE, puisqu'on les a poussés à s'inscrire (...) dessus* » (Jean-Loup, ARMES) ;  
« *Puisque je militais par ailleurs dans des associations sur l'habitable climatique* » (Dorian, EMPLOYAL) ;  
« *Et du coup, moi j'ai proposé à mes collègues de participer s'ils le souhaitaient, et la direction a trouvé ça intéressant, donc elle a donné son feu vert, et puis voilà* » (Laurent, AURANO).

Des campagnes de communication, accompagnées de formations et d'informations à propos de l'innovation ont été menées par les partenaires Ecoway et la CCI, et transposées en interne par cette institution du Loiret et par les organisations participantes. Cette démarche a renforcé l'intéressement et le partage de liens de l'ensemble des acteurs participants à la solution problématisée Movin'out :

« *On a eu pas mal d'échanges d'ailleurs avec (...) vous (Ecoway) (...) Y a eu un petit plan de communication avec (...) des messages très classiques qu'on a utilisé via l'intranet* » (Marc, CCI LOIRET).

« *Alors (...) on a lancé l'opération par mail, par (...) messagerie électronique donc diffusée (...) et on a (...) communiqué (...) le bouche à oreille bien sûr, comment dirai-je, communiqué verbalement bien sûr (...) La CCI nous avait donné des affiches de format A3 (...) qu'on a (...) placardées au niveau de la pointeuse, puisque (...) chaque collègue passe devant une pointeuse, badge ses horaires et donc c'est un passage obligé pour chacun (...) ça permettait d'être vu par tout un chacun (...) on a eu une formation (...) à Movin'out (...) après, je l'ai eue sur le site, en présentiel (...) à la CCI, oui, avec une mini-formation (...) avec d'autres d'autres référents d'autres entreprises* » (Alain, LCL).

*« Le directeur du site (...) Moi (...) j'avais dû avoir la publicité, et lui m'a vraiment incitée à le faire (participation à l"événement d'Orléans) (...) le directeur du site (...) c'est lui qui l'a fait, il a pris une carte de la Région, déjà, dans un premier temps. Il a mis sur cette carte une pastille pour tous les employés, donc (...) la petite cinquantaine qu'on est. Et il a mis en fait une pastille sur chaque ville où on habitait. Il a (...) diffusé ça dans la salle (...) de restauration, de façon que les gens s'aperçoivent et comprennent que peut-être ils avaient quelqu'un à côté de chez eux, et qu'il était important de faire du covoiturage »* (Véronique, COSMETOLIE).

Pourtant, l"usage concret de l"innovation Movin"out a contrarié la mobilisation d'un réseau déstabilisé par une traduction échouée.

Cela s"explique d'une part par le fait que les acteurs du territoire ne partagent pas les mêmes ressources. En effet, leur rapport, leur expertise et leur familiarité à l"écomobilité avant le lancement de l"expérimentation n"étant pas le même, cela impacte leurs différentes pratiques et représentations de la mobilité alternative, et donc la diffusion de l"innovation Movin"out. Certaines organisations, se trouvant à proximité de structures incitatives et coercitives favorisant les transports doux (vélos en libre-service, piste cyclable, transports en commun, etc.) affichent une plus forte sensibilité en termes d"écomobilité (EMPLOYAL, AURANO, ALMA) :

*« On a travaillé d'abord nationalement (...) pour encourager le déplacement collectif, donc le train majoritairement, et puis tout autre moyen de transport non automobile individuel (...) donc ça (...) c'est historique, mais elle l'a surtout renforcé depuis trois ans (...) sur le déplacement, on a créé un site de covoiturage qui est accessible pour les salariés comme pour les stagiaires (...) On a revu la politique aussi de remboursement des frais »* (Claude-Etienne, ALMA).

D'autres au contraire manifestent une démarche écomobile limitée (SSA, ARMES) voire insuffisante (ADVYSO, VITALI, COSMETOLIE) et sont exposés à des dispositifs incitant à

l'usage de la voiture (parking, voiture de service, etc.). N'ayant pas de réelle politique en matière d'écomobilité, ces organisations avaient des attentes particulièrement importantes et espéraient ainsi trouver en Movin'out la solution « idéale » à la sensibilisation de leurs salariés et à la transformation de leurs pratiques :

*« On a un parking qui est réservé aux visiteurs et deux parkings pour l'ensemble de nos collaborateurs (...) On utilise (...) des voitures de service, qui ont été renouvelées d'ailleurs récemment (...) Et on donne la possibilité à nos collaborateurs (...) de louer des voitures aussi »* (Jean-Loup, ARMES).

*« Non, non, y a pas de PDE qui a été mis en place (...) ici à Orléans »* (Alain, LCL).

*« Y a un seul bus qui est pas adapté aux horaires. On a demandé donc que le Conseil Général intervienne aussi à ce niveau-là, mais ça a été négatif. Donc ça évolue pas non plus (...) On a des gros problèmes pour les moyens de transport sur notre région »* (Martine, ADVYSO).

D'autre part, les liens initialement créés au sein du réseau se sont progressivement dissous. La mauvaise appropriation de l'innovation Movin'out a entraîné un manque d'implication voire une résistance des porte-paroles prescripteurs (utilisation de l'innovation que sur un jour de la semaine, plaintes remontées à propos de l'innovation, souhait de certains de ne plus entendre parler de Movin'out), résistance qui s'est transposée chez les salariés eux-mêmes :

*« Notre cher président en fait a décidé d'arrêter l'aventure sur Movin'out (...) Mon cher président m'a convoqué, il m'a dit « bon, (...) c'était pas viable en fait Movin'out » (...) notre cher président (...) s'était un petit peu plaint au responsable de la chambre de commerce et d'industrie de Loiret »* (Frank, VITALI).

En outre, les porte-paroles (CCI en tant que financeur, partenaire et participant ; référents d'entreprises) n'ont pas cherché à motiver leurs salariés à utiliser l'innovation au-delà de l'évènement, sur le long terme :

*« Ça a été vraiment (...) axé sur (...) l'opération (...) D'ailleurs, il suffit d'aller voir. Dessus, je pense que les gens ont arrêté d'y aller (...) mais bon, ça prend pas (...) je crois »* (Marc, CCI LOIRET).

*« Je pense que mes collègues sont pas retournés depuis alors que c'était vraiment dans ce cadre-là (la semaine d'Orléans) qu'ils l'ont fait (utiliser Movin'out) et pas (...) pour le reste en fait »* (Laurent, AURANO).

*« Plus personne ne veut y aller quoi. Ça a tellement pas marché que... enfin, après c'est très bien peut-être leur truc mais je vais pas le faire quoi »* (Fleur, FERROVIA).

*« S'il faut demain continuer avec Movin'out, on se pose pas la question. Avec la campagne CCI, on est prêt à reprendre. (...) Pas Movin'out »* (Thierry, SSA).

Avant de passer à l'analyse au niveau de l'individu, il nous semble important de préciser qu'indépendamment de toute expérience, les causes d'échec au niveau du réseau sont accentuées par le fait qu'Ecoway a rencontré des difficultés à obtenir le financement du projet (point identifié grâce à la démarche d'observation). Nous avons ainsi pu identifier le scepticisme du STIF (autorité organisatrice du transport en commun en Ile de France) et donc des opérateurs de transport à participer au projet. Ecoway aurait souhaité les avoir comme partenaires en vue de récupérer des données RATP/SNCF sur les voyageurs.

La fresque ci-dessous propose un récapitulatif basé sur notre grille théorique concernant l'impact de la politique de communication d'Ecoway sur l'adoption et la diffusion de l'innovation Movin'out par le réseau.



*Fresque chronologique n°4 : Une politique de communication insuffisante pour stabiliser le réseau d'Orléans autour de l'innovation Movin'out*

PROBLEMATISATION	INTERESSEMENT	ENROLEMENT	MOBILISATION
Début 2012: Echanges Ecoway/CCI => Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiver: Envoi d'une information par la CCI aux entreprises concernant le test d'une innovation</li> <li>Mai: Réunion de présentation par la CCI de Movin'out aux entreprises =&gt; Juin - Début Juillet: réponse des entreprises (acceptation / refus)</li> <li>Juillet- Août: Mini-formation sur Movin'out par la CCI aux entreprises participantes + Remise de mémos (faits par Ecoway ou elle), affiches, flyers, documentation. Présence d'Ecoway? (discours contradictoires sur sa présence)</li> <li>Juillet: Inscription des référents d'entreprises sur Movin'out et Fin août-début sept: Communication en interne par les référents à leurs salariés (newsletters, brèves sur l'intranet, mails, mise en place de questionnaires, de modes d'emploi, de tutoriels, de campagnes d'affichage, de réunions de présentation)</li> <li>Sept: Communication informative et relances de la CCI auprès des référents + échanges sur l'usage de l'innovation</li> <li>Sept: Validation par Ecoway de la procédure d'inscription des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication informative sur l'innovation, animations de la part d'Ecoway jugées quasi-inexistantes:</li> <li><i>Manque de transparence et communication pas assez personnalisée pour attirer l'œil des entreprises participantes</i></li> <li><i>Problèmes remontés par les référents à Ecoway mais pas de réactivité de ce dernier</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début octobre: Remise des prix et remerciements par la CCI aux entreprises participantes, Ecoway? (discours contradictoires sur la présence d'Ecoway)</li> <li>Date?: Retour des résultats par Ecoway aux entreprises participantes</li> <li>Date?: Communication de la CCI sur le fait qu'Ecoway offrait l'utilisation gratuite de ses services pendant les deux années à venir</li> </ul>
DEBUT 2012			FIN 2012
<b>RESEAU INITIALEMENT CONSTITUE</b>			
Movin'out, solution problématisée: Rendre accessibles et simples d'usage les transports doux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et information avec la CCI =&gt; Partage de liens =&gt; Intérêt d'Orléans et des entreprises à la participation à l'expérimentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enrôlement partiellement réussi: Orléans, porte-parole légitime de l'expérimentation auprès de ses agents et des entreprises + Portes-paroles prescripteurs au sein des entreprises auprès de leurs salariés</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RESEAU DESTABILISE / PAS DE PROCESSUS TOURBILLONNAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de partage de ressources: Différents rapports des entreprises à l'écomobilité</li> <li>Dissolution des liens: Mauvaise appropriation de Movin'out =&gt; Manque d'implication et résistance des porte-paroles =&gt; manque d'implication des salariés</li> <li>=&gt; Echec d'adoption et de diffusion de Movin'out</li> </ul>

Passons à présent à l'analyse de l'échec de l'innovation Movin'out au niveau micro-individuel (« niveau individu »).

### **3. ANALYSE DE D'ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN'OUT SOUS L'ANGLE DE L'INDIVIDU : NIVEAU MICRO- INDIVIDUEL**

Nous nous situons à présent à l'échelle d'observation des consommateurs potentiels, qui sont les salariés de l'entreprise/l'institution participante. L'enjeu de cette partie est de comprendre à travers différentes approches théoriques (les modèles IDT et TAM, l'approche par la résistance à l'innovation en général et à l'innovation responsable en particulier, et la sociologie des usages), les raisons pour lesquelles les individus ont résisté à l'adoption de l'innovation Movin'out. D'une part la réticence exprimée à changer son statut quo, et d'autre part une mauvaise appropriation de l'innovation Movin'out due à son évaluation négative, se sont traduites par des comportements de résistance, tantôt active, tantôt passive, conduisant à un rejet, une opposition ou un report d'adoption de l'innovation.

Deux terrains d'expérimentation sont analysés ici : Nantes Métropole et Orléans. Le tableau ci-dessous permet de situer les principaux éléments contextuels de chaque terrain.

*Tableau n°22 : Expérimentation Nantes Métropole versus Expérimentation d'Orléans : contexte d'étude*

Terrain <b>Eléments contextuels</b>	<b>Expérimentation Nantes Métropole</b>	<b>Expérimentation d'Orléans</b>
<b>Epoque de l'étude</b>	2009 – 2010	Septembre 2012
<b>Version de la plateforme</b>	V1	V2

Terrain Eléments contextuels	Expérimentation Nantes Métropole	Expérimentation d'Orléans
Acteurs interrogés	Salariés de l'institution (participante et financeur) Nantes Métropole : Amandine et Georges	Salariés de l'institution (participante et financeur) la CCI du Loiret : Marc
	Salariés des entreprises participantes : François et Emeline (Nautcuta France)	Salariés des entreprises participantes : Alain (LCL) Catherine et Thierry (SSA) Claude Etienne (Alma) Dorian (Employal) Franck (Vitali) Jean-Loup (Armes) Laurent (Aurano) Martine (Advyso) Véronique (Cosmétolie) Gaelle (Cycal) Fleur (Ferrovia)
	PDG d'Ecoway	

### 3.1. L'évaluation négative des attributs de l'innovation par les salariés

Incités par leur structure (entreprise, institution) à tester l'innovation, les salariés participants, aussi bien à l'expérimentation de Nantes Métropole qu'à celle d'Orléans, perçoivent initialement à leur niveau un ensemble de bénéfices potentiels dans l'usage de la plateforme Movin'out (*Cf tableau n°23*), se traduisant par la perception d'une valeur fonctionnelle de l'innovation, en plus de sa valeur éthique évidente.

Tableau n°23 : Les bénéfices perçus par les salariés participants à l'expérimentation et au test de l'innovation Movin'out

<b>Salariés participants</b>	<b>Expérimentation Nantes Métropole</b>	<b>Expérimentation d'Orléans</b>
<b>Bénéfices perçus</b>		
<b>Cognitifs</b>	<p>« L'enjeu, il est pour moi en tout cas (...) de connaître un peu aussi je dirai (...) d'avoir un petit peu du retour d'informations » (François, Nautcuta France)</p>	<p>« Ca (...) aurait permis aussi d'avoir des données, puisque c'était l'avantage aussi de Movin'out du coup (...) parce que au final ce qui (...) intéresse, c'est un peu d'avoir (...) la cartographie, comment dire, un était des lieux (...) des trajets des personnes, qu'on puisse extrapoler sur une certaine période » (Jean-Loup, ARMES)</p> <p>« On espérait beaucoup de (...) ce questionnaire, de cette dynamique-là, pour recueillir des informations » (Thierry, SSA)</p>
<b>Personnels</b>	<p>« Non, c'était plus personnel. Ça n'avait rien à voir avec l'entreprise. C'était pas du tout des enjeux politiques » (Emeline, Nautcuta France)</p> <p>« Personnellement, donc c'était une expérience qui était je dirai ben dans je dirai conforme à une sensibilisation » (François, Nautcuta France)</p>	<p>« Bon c'est (...) c'est disons c'est une initiative aussi personnelle » (Claude, ALMA)</p>
<b>Ecologiques/de conscientisation</b>	<p>« Bon ben il vaut mieux prendre son vélo une fois par an quand il fait beau que pas du tout, ça peut pas faire de mal ni à la planète ni à la personne » (François, Nautcuta France)</p>	<p>« Je pense qu'on est sur une politique petits pas (...) chaque effort doit être valorisé » (Michel, CCI)</p> <p>« Essayer de faire adopter les transports doux à certains collègues » (Alain, LCL)</p> <p>« Je voulais motiver les gens sur (...) le fait que on pouvait toujours se déplacer autrement qu'avec la voiture, qu'on avait d'autres possibilités » (Fleur, FERROVIA)</p>
<b>Hédoniques</b>	<p>« Alors qu'il faisait pas beau, j'aurais pu prendre la voiture, non, je laisse la voiture de côté pour pouvoir gagner des Sunnys, voilà » (...) (Georges, Nantes Métropole)</p> <p>« C'est vrai qu'au début on a trouvé ça assez rigolo de gagner des Sunnys » (Emeline, Nautcuta France)</p>	<p>« Et quand je disais « (...) tiens, voilà, (...) « on parle un peu d'autre chose », « puis de parler d'autre chose que de boulot aussi quoi » (Dorian, EMPLOYAL)</p> <p>« Moi ce que j'adopte, c'est les challenges » (Fleur, FERROVIA)</p>

Pourtant, l'usage réel de la solution va vite conduire les salariés participants aux deux expérimentations à refuser d'adopter l'innovation Movin'out qui les déçoit dans leurs attentes initiales. Cela s'est traduit plus spécifiquement lors de l'expérimentation d'Orléans par la chute du taux de participation moyen initialement prometteur.

Cette déception affichée par les salariés usagers est due au décalage entre les promesses de départ soulignées par le porteur du projet d'innovation, et les apports concrets de la solution. De positive, l'évaluation devient négative, et ce malgré la dimension incitative des récompenses proposées par Ecoway :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« C'est pas le fait de gagner des vélos à assistance électrique pour les plus utilisateurs qui a motivé quoi que ce soit »* (Amandine, Nantes Métropole) ;

*« L'enjeu n'était pas, pour les gens, (...) d'avoir un cadeau »* (François, Nautcuta France).

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Non le petit plus en effet, c'est le cadeau, mais (...) c'est pas quelque chose de... le but c'est pas de tout (...) centrer autour de ça »* (Marc, CCI) ;

*« Si on avait gagné, et été tiré au sort parmi les participants, parmi nos collaborateurs. Et ça n'a pas incité du tout »* (Jean-Loup, ARMES).

L'évaluation négative de la solution nouvelle s'est traduite dans les deux expérimentations par une perception de l'innovation Movin'out comme une solution qui n'offre **pas d'avantage relatif, qui est complexe, incompatible avec les normes socioculturelles et professionnelles, inobservable et difficilement accessible**, la déception étant plus beaucoup plus marquée dans les propos lors de l'expérimentation de Nantes Métropole, puisque l'innovation Movin'out était encore à ses débuts de développement (la première version de Movin'out était encore en cours de développement à cette époque).

- **Pas d'avantage relatif**

L'absence d'avantage relatif se traduit dans les deux expérimentations par une innovation perçue comme étant chronophage<sup>45</sup>, pas innovante, inutile/ ne répondant pas à un besoin et insuffisamment performante<sup>46</sup> :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« A chaque fois que j'y allais, j'y passais trop de temps, par rapport à l'utilité que vraiment que j'en avais besoin (...) c'était trop chronophage »* (Amandine, Nantes Métropole) ;

*« C'est, y a pas de besoin (vis-à-vis de Movin'out) »* (Georges, Nantes Métropole) ;

*« Je pense que dans la situation personnelle, y a pas grand-chose qu'Ecoway pouvait m'apporter »* (Emeline, Nautcuta France).

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Les gens ont plutôt vécu vécu ça comme une perte de temps »* (Véronique, COSMETOLIE) ;

*« Ca démontrait aussi un autre aspect (...) c'est le fait que les outils (associés à Movin'out) ont pas été des plus performants »* (Claude, ALMA) ;

*« Movin'out, disons que pour nous, (...) on n'a pas, je dirai, (...) de besoin »* (Thomas, SSA).

Un décalage est alors observé entre le positionnement marketing voulu de l'innovation (une plateforme communautaire innovante d'accès à des services multimodaux) et son positionnement réellement perçu par les salariés. Sur ce dernier point, l'innovation Movin'out était associée à un outil de réseau social exclusivement axé sur la mobilité (expérimentation

<sup>45</sup> Dans l'expérimentation d'Orléans, le caractère chronophage de Movin'out se retrouve principalement dans le discours des interviewés des entreprises SSA, EMPLOYAL, COSMETOLIE, FERROVIA.

<sup>46</sup> Dans l'expérimentation d'Orléans, la perception de Movin'out comme n'étant pas performante se retrouve principalement dans le discours du salarié de l'entreprise ALMA.

Nantes Métropole), et/ou à un outil/un site principalement ou exclusivement de covoiturage (expérimentations Nantes Métropole et d'Orléans (SSA, ARMES, ALMA)) :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« Les sites je dirai de, d'autopar..., enfin pas d'auto-partage, disons de covoiturage, (...) sont... Je pense que les gens les regardent, comme ils regardent là où ils vont aller en vacances »* (François, Nautcuta France) ;

L'un des interviewés utilise l'expression « *l'outil réseau social* » (en parlant de Movin'out) (Amandine, Nantes Métropole).

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Mais pour résumer, moi je dirai que Movin'out était un site de covoiturage »* (Thierry, SSA).

Cela traduit dans les deux expérimentations une incompréhension du besoin auquel répond Movin'out, du service apporté par l'innovation (notamment chez SSA et ADVYSO dans l'expérimentation d'Orléans).

De plus, dans l'expérimentation d'Orléans plus spécifiquement, comme Movin'out est associé à un site de covoiturage, les participants considèrent la solution comme n'étant pas innovante (FERROVIA), et donc ne répondant pas à un besoin (AURANO, ARMES, SSA, COSMETOLIE, CYCAL) :

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Puisque je vous dis, il (Movin'out) vient s'ajouter (...) à un tas d'autres outils »* (Michel, CCI) ;

*« Les gens n'ont pas forcément un intérêt quelconque à rentrer leurs trajets (...) comme ils cherchent pas forcément à covoiturer »* (Jean-Loup, ARMES).

En effet, selon les interviewés qui se sentent saturés par l'excès d'informations et du numérique (SSA, CCI), il y a déjà trop de plateformes de covoiturage (SSA, ALMA) et de meilleures solutions par ailleurs pour pratiquer ce type de déplacements (ARMES) et certaines de ces plateformes ont déjà donné lieu à des expériences décevantes (ALMA) :

### **Expérimentation d'Orléans**

*« Je pense on a beaucoup d'outils numériques un peu partout (...) Les outils y en a toujours, et puis y en aura d'autres plus intéressants qui se développeront (Michel, CCI) ;*

*« Enfin je veux dire y a trop de sites de covoiturage » (Claude, ALMA) ;*

*« Y a d'autres outils qui sont bien mieux faits pour rechercher des covoitureurs, donc pour se mettre en relation avec des personnes qui font du covoiturage » (Jean-Loup, ARMES).*

L'absence d'avantage relatif se manifeste également d'une autre manière plus spécifiquement dans l'expérimentation d'Orléans. Elle se traduit par l'absence de valeur ou de bénéfice perçu(e) par rapport au sacrifice (temps). En effet, le système de fidélisation incorporé dans l'innovation, donnant droit à des récompenses, a été perçu comme étant discriminant :

- par l'innovation en elle-même en tant qu'objet à s'approprier : un sentiment d'injustice a été vécu par les salariés de certaines organisations (FERROVIA) parce que la récompense a été proposée sur la base des seules personnes inscrites sur Movin'out, or certains ne pouvaient pas accéder à la plateforme car celle-ci ne fonctionnait pas sur leurs ordinateurs
- :

### **Expérimentation d'Orléans**

*« Ben en fait le challenge, c'était de gagner un vélo. Et en fait, c'était sur la base de ceux qui avaient pu s'inscrire (...) j'ai trouvé ça un peu injuste parce que voilà, je sais qu'il y en a plein qui ont été s'inscrire et qui ont pas réussi, du coup ils (Ecoway) m'ont donné une liste (...) de dix-huit personnes inscrites alors que y en avait pas que dix-huit » (Fleur, FERROVIA).*

- par l'emplacement géographique des entreprises et de leurs salariés : une partie des récompenses proposées n'étaient pas adaptées à la localisation de certaines organisations dans lesquelles travaillaient les salariés et à l'offre de transport existante à proximité. Par exemple, les salariés des organisations excentrées comme CYCAL considéraient comme étant inutile pour leur structure d'avoir des pochettes cadeaux contenant des informations sur les réseaux de transports :

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Et puis même dans les petites pochettes cadeaux qu'il y avait pour tous les participants, (...) et bien tous les cadeaux qu'il y avait dedans, c'était les réseaux de bus, de trams, donc voilà, c'est pas forcément ce qui nous concerne directement » (Gaelle, CYCAL).*

- par le statut de l'organisation (entreprise versus institution) dans laquelle travaillaient les salariés : la récompense n'a pas été proposée aux agents de l'institution partenaire et participante la CCI du Loiret qui était hors concours :

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Y avait un challenge avec des cadeaux. Et donc, nous en tant qu'organisateur, on ne pouvait pas entrer dans les mêmes catégories que les autres partenaires. Donc on pouvait pas offrir un cadeau aux salariés de la CCI. Donc on est un peu considérés à part. On rentre dans la catégorie hors concours » (Michel, CCI).*

- par la nature du concours et/ou de la récompense : cela se manifeste de différentes manières : la difficulté à obtenir le vélo électrique tant convoité ; un seul vélo est proposé comme récompense à l'issue de l'expérimentation, ce qui est jugé insuffisant ; le vélo proposé en récompense à l'issue de l'expérimentation est destiné à l'organisation et non aux salariés ; un intérêt limité pour certains cadeaux (pochettes, etc.) :

### **Expérimentation d'Orléans**

« Ben la remarque que j'avais principalement, c'était quand donc j'ai parlé du vélo, c'était « oui, mais enfin (...) il va être pour l'entreprise (...) Et eux (les salariés) ils auraient pas forcément eu de l'intérêt parce que personne n'allait se servir du vélo » (Gaëlle, CYCAL) ;

« C'était tellement bof que (...) ça va pas mobiliser plus de personnes l'année prochaine quoi. Je pense pas. (...) A part si on leur dit « vous allez gagner vous-même le vélo ou que chacun peut gagner un vélo », je sais pas. Faut vraiment un gros truc pour qu'ils se motivent » (Fleur, FERROVIA).

#### • Complexité

En raison de ses difficultés d'usage et de compréhension, l'innovation Movin'out est perçue comme étant contraignante, fastidieuse, techniquement mal faite / pas intuitive, peu fluide, pas ergonomique<sup>47</sup> / associée à un excès d'informations et peu conviviale. A cela s'ajoutent les nombreux problèmes techniques qui lui sont associés et le manque de praticité de certaines de ses fonctionnalités. Pour pallier ces difficultés, la plupart des référents ont dû au cours de l'expérimentation former leurs salariés et/ou ont produit un mode d'emploi de l'usage de Movin'out :

### **Expérimentation Nantes Métropole**

« Après on a trouvé ça (Movin'out) relativement lourd » (Emeline, Nautcuta France) ;

« L'appropriation de la plateforme (...) Pas tellement en fait. (...) Parce que, derrière (...) on a eu d'abord des problèmes techniques » (François, Nautcuta France) ;

« Pas assez ergonomique (...) Pas simple à utiliser (...) Mais au premier abord, si vous trouvez que c'est pas simple, vous allez pas trop insister » (Amandine, NANTES METROPOLE).

<sup>47</sup> 8 organisations parmi les 12 interrogées : ARMES, SSA, ADVYSO, Cosmétolie, VITALI, ALMA, CCI, FERROVIA, ALMA.

## Expérimentation d'Orléans

« *Elle est pas sexy Movin'out* » (Claude-Etienne, ALMA) ;

« *Et puis (...) c'était pas très ergonomique quoi (...) Pas simple d'utilisation (...) Y a eu au départ des problèmes techniques* » (Catherine, SSA) ;

« *Pfff, c'était un peu compliqué (...) On a eu quelques petites difficultés au départ (...) donc moi-même j'en ai eu en tant qu'administrateur (...) Au niveau du confort d'utilisation, ça pèche un peu* » (Michel, CCI) ;

« *Donc on a découvert qu'il y avait pas mal de bugs, de failles, des choses comme ça* » (Frank, VITALI) ;

« *C'est en manipulant que je me suis dit « tiens, je vais aller faire un petit guide d'utilisation qui nous permettra de faciliter l'inscription par la suite »* » (Dorian, EMPLOYAL).

Par ailleurs, bien qu'"Ecoway ait amélioré son innovation entre les deux expérimentations et proposé à Orléans une version plus aboutie, cela n'a pas réduit la complexité perçue de Movin"out et l'a même accentuée aux yeux des participants du Loiret. Cette accentuation de la complexité perçue s'explique par le lancement d'une nouvelle version de Movin"out durant l'expérimentation d'Orléans qui est venue perturber l'essai de la solution, empêchant certains participants de pouvoir l'utiliser en raison de la technicité de certaines de ses fonctionnalités. Cela s'est manifesté chez Vitali par des salariés qui n'ont pas été en mesure d'utiliser des fonctionnalités communautaires sur Movin"out car cela exigeait d'eux des connaissances en informatiques. Au sein de l'entreprise Ferrovia, le taux de participation a chuté avec l'introduction de cette deuxième version de Movin"out, celle-ci ayant été jugée moins intuitive en plus de son incapacité à fonctionner dans les environnements informatiques :

« *En août, ils ont changé de cession, donc ceux qui étaient déjà inscrits, il fallait qu'ils se réinscrivent, mais alors, moi, mobiliser les gens, quarante personnes, et on n'a pas que ça à faire quoi* » (Fleur, FERROVIA).

- **L'incompatibilité avec les normes socioculturelles et avec la culture d'entreprise**

Movin'out est également jugée dans les deux expérimentations comme étant incompatible d'une part avec les valeurs et les normes socioculturelles des usagers, et d'autre part avec les normes de leur culture d'entreprise.

L'incompatibilité de l'innovation avec les normes socioculturelles s'exprime d'abord dans les deux expérimentations par la difficulté des salariés à changer leur routine et leurs habitudes à utiliser l'automobile en solo. Cette mentalité « pro-voiture » qui représente une cause d'échec spécifique à l'acte responsable induit par l'innovation Movin'out, traduit une certaine appréhension des consommateurs envers les symboles associés à l'éthique. Il en résulte une forme d'inertie comportementale des salariés envers l'usage de la voiture. Ces individus n'expriment en effet pas un intérêt personnel envers les dimensions environnementales puisqu'ils sont animés par un certain rationalisme économique se traduisant par la priorisation de l'optimisation de leur temps et de leur argent, le critère écologique apparaissant comme étant secondaire et accessoire dans le choix d'un mode de transport. Par ailleurs, un écart paradoxal est mis en évidence dans le discours des interviewés entre l'attitude positive exprimée envers la sensibilité aux valeurs écologiques et le comportement négatif d'adoption d'innovations responsables, renforçant la difficulté à intégrer l'innovation responsable Movin'out dans son quotidien.

Ensuite, cette incompatibilité se manifeste également de manière différenciée, d'une part par une faible aisance envers le numérique dans l'expérimentation d'Orléans, et d'autre part par la crainte des employés de voir l'innovation Movin'out pousser les dirigeants à « surveiller » et non à « gérer » leur mobilité dans l'expérimentation Nantes Métropole. Sur ce dernier point, cela a provoqué une confrontation entre le statut personnel et professionnel des salariés de ces entreprises et une perception intrusive de l'innovation :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« Sauf que voilà, je pense que les gens, ils ont leurs habitudes (...) ils ont leur façon de faire (...) voilà moi je pense qu'effectivement les gens n'avaient pas envie de changer leurs modes de mobilité » (Amandine, NANTES METROPOLE) ;*

« *Mieux gérer ou mieux surveiller ?* » (Emeline, NAUTCUTA).

### **Expérimentation d'Orléans**

« *Parce que ça correspond à certains types de communication qu'on a beaucoup dans les nouvelles générations aussi, donc c'est bien (...) Y a des personnes qui sont pas du tout du tout à l'aise avec ça, donc ce n'est pas la peine de leur imposer cet outil (...) Donc ça va peut-être intéresser des personnes qui sont habituées à aller sur les réseaux sociaux (...) Ce qui est le plus dur à changer, c'est vraiment les mentalités* » (Michel, CCI) ;

« *Et puis on a nos habitudes, voilà (...) C'est le plus difficile (...) les comportements, (...) on les change pas aussi facilement* » (Claude, ALMA).

Par ailleurs, l'innovation Movin'out est également évaluée par les salariés des deux expérimentations comme étant incompatible avec les normes de leur culture d'entreprise, mais elle s'exprime de manière différenciée. Cette incompatibilité est non seulement technique mais aussi organisationnelle.

L'incompatibilité technique se manifeste dans l'expérimentation Nantes Métropole par une résistance des informaticiens à l'implémentation du nouveau système Movin'out. Cette résistance est due à d'une part à une interaction conflictuelle entre les caractéristiques de Movin'out en tant qu'application basée sur les réseaux sociaux, et le contexte social méfiant de l'entreprise qui l'utilise. D'autre part, cette résistance s'explique par une incompatibilité entre les systèmes informatiques de l'institution Nantes Métropole et ceux d'Ecoway<sup>48</sup>. Dans l'expérimentation d'Orléans, l'incompatibilité technique se traduit quant à elle par le fait que certaines entreprises travaillent souvent avec des navigateurs internet sur lesquels Movin'out ne fonctionne pas ou encore par le fait que des entreprises bloquent pour des raisons de

---

<sup>48</sup> Ces propos ont été confirmés par le PDG d'Ecoway lui-même : « *On mettait des systèmes qui étaient, ce qu'on appelle les réseaux sociaux d'entreprises, et donc qui étaient complètement transverses, donc ça, ça plaît pas aux directeurs informatiques (...) Parce qu'il fallait mettre en place les technologies, enfin, tout un système informatique fondé sur les réseaux (...) pour lesquels cette population d'entreprises sont très réfractaires, parce que ça peut toucher à la sécurité de l'infrastructure technique (...) Et ça, ça faisait peur aux informaticiens* (Thomas, PDG Ecoway).

sécurité l'usage des réseaux sociaux nécessaires pourtant au bon fonctionnement de Movin'out :

### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« Et donc, on a avancé là-dessus, et il est arrivé en tout cas, pour nous Nantes Métropole comme salarié, c'est qu'en fait nos systèmes informatiques bloquaient complètement l'outil, le fonctionnement du système de ces widgets, les considérant comme étant intrusifs, en disant, « nous attention ... nous en informatique, on peut pas accepter ça » »* (Georges, Nantes Métropole).

### **Expérimentation d'Orléans**

*« Et puis y a une collègue à un moment, qui a été un peu réticente en disant : « oui mais à quoi bon de faire rentrer les informations », enfin, dans le sens « oui mais dis donc, c'est un peu intrusif de me demander mon adresse, et à quelle heure je pars de chez moi, etc. »»* (Laurent, AURANO) ;

*« Y en a qui utilisent internet explorer, donc sur explorer, ça (Movin'out) ne marchait pas, (...), ça ne marchait qu'avec Firefox voire Google Chrome. Donc c'était des choses qui n'étaient pas dites. Donc déjà, on n'utilise pas tous le même explorateur, donc ça posait déjà pas mal de soucis »* (Franck, VITALI) ;

A la question : « *est-ce que vous utilisez les réseaux sociaux ?* », la réponse est : « *Alors, du tout. Du tout, pour des raisons de sécurité, tout simplement* » (Jean-Loup, ARMES).

L'incompatibilité organisationnelle se manifestait quant à elle de différentes façons. Dans les deux expérimentations, l'outil Movin'out, associé à l'univers du réseau social, était perçu par les salariés comme inconciliable avec le monde du travail en raison de son caractère chronophage. Or en entreprise, l'objectif principal est l'optimisation du temps. De plus, plus spécifiquement dans l'expérimentation d'Orléans, le secteur d'activité de certaines entreprises dans lesquelles travaillaient les salariés (SSA, ARMES) était à l'origine de cette incompatibilité. Dans les entreprises qui travaillent dans l'armement par exemple, l'innovation Movin'out était perçue par les salariés comme incohérente avec leur

environnement organisationnel, parce qu'« étant associée aux réseaux sociaux, elle contraignait à devoir révéler des informations personnelles, ce qui est inconciliable avec l'activité classée secret défense et contradictoire avec la politique interne sûreté de leur entreprise. Cela se traduisait notamment par une perception intrusive de la solution :

### **Expérimentation Nantes Métropole**

« *Alors, ils ont fait savoir aussi que l'outil réseau social était pas compatible avec le monde du travail car demandait trop de temps* » (Amandine, Nantes Métropole) ;

« *Le temps qui est consacré, cinq minutes, n'est pas un temps suffisant pour (...) que ça soit au détriment (...) du travail productif de la société* » (François, Nautcuta France) ;

« *Oui. Mais le temps, c'est de l'argent. On est dans l'entreprise* » (Emeline, Nautcuta France).

### **Expérimentation d'Orléans**

« *Donc pour voir un peu si c'était adapté aussi à nos salariés. Et il s'est avéré que ça ne l'était pas. Pour plusieurs raisons, la première, c'est (...) la plus importante, c'est que du fait de nos activités, puisque notre tour de tutelle, c'était le ministère de la défense, et on a des activités qui sont soumises on va dire à certaines réglementations, et qui tiennent du secret de la défense (...) on a du mal à laisser on va dire sur un site web comme Movin'out des données personnelles (...) puisqu'on (...)communique auprès de nos collaborateurs, on évite de donner toute donnée personnelle (...) Donc ça (...) c'était en fait un peu contradictoire avec notre propre ligne de conduite (...) Or Movin'out, quand il s'agit de s'inscrire sur cet outil-là, il faut renseigner son adresse, son lieu de travail, forcément l'adresse de son lieu de travail, donc plein de données complètement personnelles, et beaucoup de nos collaborateurs étaient freinés, ont été freinés par cette idée, ce qui fait que ça n'a pas du tout marché en fait sur notre site.* » (Jean-Loup, ARMES).

- **La non observabilité**

Les apports et les résultats de Movin'out sont perçus comme étant insuffisamment observables dans les deux expérimentations, même si cela se manifeste de manière différenciée dans chacune d'entre elles.

D'abord, dans l'expérimentation de Nantes Métropole, la plateforme ne fournissait pas selon certains salariés des informations sur toutes les villes concernées par leurs déplacements. Ensuite, cette non observabilité se manifeste de manière plus accentuée dans l'expérimentation d'Orléans, notamment en raison du contexte organisationnel de certaines entreprises dans lesquelles travaillent les salariés. Ainsi, l'innovation n'a pas permis d'obtenir selon certains salariés les statistiques promises et attendues (CCI, EMPLOYAL, ALMA) ou avec le niveau de précision convenu (ARMES) sur leur mobilité. Par exemple, des salariés participants souhaitaient en effet obtenir des informations sur leur classement par rapport à leur comportement écomobile, mais cela ne leur a pas été fourni. L'enjeu pour les salariés de pouvoir tirer des enseignements via l'innovation n'a donc pas été atteint. De plus, d'après les salariés de la CCI, il n'y a pas eu de communication de la part d'Ecoway aux participants sur la méthode mathématique utilisée pour identifier les personnes vertueuses, ce qui a pu causer des biais éventuels. En outre, le bonus promis par Ecoway aux salariés de VITALI pour compenser leur mécontentement vis-à-vis des problèmes techniques de la plateforme n'a jamais été crédité. Ces situations ont été vécues par les salariés comme une volonté de rétention d'information de la part d'Ecoway qui traduirait un manque de confiance concernant la fiabilité des données fournies par Movin'out (ALMA) :

**Expérimentation Nantes Métropole**

*« Pour Ecoway, moi j'avais abandonné parce que, je trouvais dommage que ma ville n'y était pas »* (Thomas, Nautcuta France).

## **Expérimentation d'Orléans**

*« Puisque l'enjeu au final, c'était de pouvoir tirer des enseignements, des statistiques, etc. et si j'ai bien compris, ça a pas été trop performant »* (Dorian, EMPLOYAL) ;

*« Ca (Movin'out) nous a très très peu permis d'avoir des informations »* (Thomas, SSA) ;

*« La critique dans le cadre du règlement de cette manifestation, lorsque j'ai demandé à avoir communication des résultats des différentes entreprises, on m'a fermé la porte entre guillemets en disant « c'est pas prévu dans le règlement » (...) l'état de l'outil qui a été proposé n'était pas à la hauteur de pouvoir donner un classement des entreprises (...) c'est mon sentiment parce que en même temps, le fait (...) qu'on refuse de me communiquer, c'était pour moi un signe (...) qui allait dans le sens (...) de ma perception de la fiabilité des données à la fois enregistrées, des trajets qui pouvaient être donnés ou des distances »* (Claude-Etienne, ALMA) ;

*« Y avait aussi le fait que certaines personnes s'étaient inscrites dès le départ et d'autres (...) se sont inscrites sur l'outil enfin pendant l'opération (...) Donc quand il a fallu identifier les personnes qui étaient les plus vertueuses entre guillemets dans leurs déplacements, c'était un peu compliqué sur le plan mathématique (...) Après, il faut que les informations qu'on reçoit soient fiables, et qu'on puisse être à l'aise »* (Marc, CCI) ;

*« C'est (...) pour avoir participé et puis pour avoir essuyé les premiers plâtres qu'on bénéficiait de bonus offerts par Soleillois qui sont à ce jour toujours pas crédités d'ailleurs »* (Frank, VITALI).

### • Inaccessibilité

L'innovation Movin'out est aussi jugée par les salariés comme étant difficilement accessible, et ce dans les deux expérimentations. Cela se traduit par quatre éléments : au moment où les expérimentations ont eu lieu, tous les salariés n'avaient pas d'ordinateurs/internet et/ou de smartphone/IPhone (téléphones avec internet) ; en outre, l'aisance des salariés est mitigée envers les TIC, ce qui crée une rupture technologique d'après le fondateur d'Ecoway ; de

plus, certains salariés, en raison du secteur d'activité de leur entreprise, (ex : domaine de production) ne possèdent pas d'ordinateurs, son usage n'étant pas indispensable en entreprise ; à cela s'ajoute le fait que Movin'out ne fonctionnait pas sur certains ordinateurs et sur tous les navigateurs internet :

### **Expérimentation Nantes Métropole**

*«La difficulté qu'on a sur l'agglo, (...) c'est qu'on a quand même des salariés (...) quand les salariés qui sont informatisés, font (vont sur la plateforme Movin'out), d'autres qui le sont pas, le font pas »* (Georges, NANTES METROPOLE) ;

*«Et les smartphones étaient aussi... (...) il n'y a pas que deux trois ans que tout le monde en a eu un dans la poche »* (François, Nautcuta France).

### **Expérimentation d'Orléans**

*« On n'avait même pas accès au site (internet de Movin"out), ou il s'affichait très mal (...) on a rencontré beaucoup de difficultés à l'inscription, des problèmes d'affichage, parce que c'est pas compatible avec des anciennes versions d'internet explorer (...) or (...) nous on fonctionnait avec des anciennes versions d'internet explorer (...) Justement, c'est là qu'on s'est rendus compte qu'avec la version d'internet explorer, ça marchait pas du tout (...) On devait passer par firefox, pour que ça marche, et si on n'avait pas testé ça, ben on aurait eu déjà un grand couac le jour (...) du lancement de l'outil » (Jean-Loup, ARMES) ;*

*« Et puis bon, j'ai pas d'iPhone (...) j'ai pas d'application mobile » (Michel, CCI) ;*

*« Et aussi les personnes des bureaux ont chacun un poste, pour pouvoir (...) aller sur internet, et ce qui n'est pas le cas pour l'atelier en fait » (Gaëlle, CYCAL) ;*

*« Mais y a quand même beaucoup de personnel de production qui n'ont pas un PC personnel (...) Comme la plupart des salariés, qui ont fait des choses dans le covoiturage, n'ont pas d'ordinateurs personnels, parce que ils travaillent en atelier de production, ben en fait, ils ont pas de moyen de répondre (...) et les gens ne passent pas vingt minutes tous les jours à surfer sur leur site, parce qu'ils ont pas tous un ordinateur » (Thomas, SSA) ;*

*« On a édité un formulaire papier, on a donné à tous les gens qui n'avaient pas un poste informatique à leur disposition » (Catherine, SSA).*

### **3.2. La résistance active et passive des salariés à l'innovation**

L'évaluation négative de l'innovation Movin"out par les salariés individuels s'est traduite dans les deux expérimentations par une résistance exprimée à la fois de manière active et passive son égard. Les conséquences défavorables de ces comportements de résistance sur la non adoption de l'innovation étaient beaucoup plus tranchées dans l'expérimentation d'Orléans malgré une version plus aboutie de Movin"out, en raison du contexte organisationnel des entreprises dans lesquelles travaillaient les salariés interviewés (secteurs

d'activité incompatibles avec l'innovation Movin'out, lancement d'une nouvelle version de Movin'out en cours d'expérimentation, etc.).

Dans les deux expérimentations, des causes d'échec à la fois fonctionnelles et psychologiques ont conduit les salariés à mal s'approprier l'innovation, à l'évaluer négativement, à développer une attitude défavorable et à résister activement à son égard. Toutefois, la non adoption s'est exprimée de manière un peu moins radicale dans l'expérimentation Nantes Métropole, puisque la résistance active des salariés a seulement entraîné leur rejet définitif de l'innovation. En revanche, la résistance s'est traduite par deux types de comportements dans l'expérimentation d'Orléans : un rejet définitif de cette solution par l'ensemble des salariés, en plus d'une opposition exprimée envers cette innovation par certains d'entre eux (plaintes remontées, boycott de la solution en décidant d'arrêter de l'utiliser avant même la fin de l'expérimentation) :

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« On a tout fait comme si Movin'out n'existe pas » (Thierry, SSA).*

Par ailleurs, des formes de résistance passive, bien que présentes dans les deux expérimentations, se sont manifestées de manière légèrement différenciée. Cette résistance passive a été provoquée par des causes d'échec personnelles et situationnelles, qui ont entraîné un rejet définitif de l'innovation par les salariés participants à Nantes Métropole, et par un rejet définitif pouvant être accompagné d'un comportement d'opposition envers la solution nouvelle par les salariés interrogés lors de l'expérimentation d'Orléans.

Ainsi, concernant les causes d'échec personnelles, dans l'expérimentation Nantes Métropole, la dissonance cognitive, due à un décalage entre les attentes des salariés et leur usage réel de l'innovation, a entraîné une perte de repère, une perturbation et donc une rupture d'usage chez les utilisateurs, ce qui les a freinés dans leur utilisation de l'innovation. De plus, les salariés ont manifesté une difficulté à catégoriser le service Movin'out, accentuée par l'association de Movin'out à un jeu dans lequel les Sunnys (points de fidélité) sont des jetons sans réelle valeur monétaire. Or par définition, lorsque nous jouons à un jeu, une fois qu'il est fini et que l'amusement est terminé, nous le stoppons. Ce détournement de l'innovation de sa fonction

initiale a renforcé la mauvaise appropriation de la solution. Par ailleurs, le champ lexical du jeu a inhibé l'effet incitatif à caractère hédonique des récompenses proposées. Ces dernières n'ont pas aidé à déclencher l'adoption sur le long terme de Movin'out et à encourager les salariés à modifier leur mobilité, d'autant plus que les salariés de l'institution Nantes Métropole ne pouvaient pas prétendre à ces récompenses.

Dans l'expérimentation d'Orléans, le scepticisme envers la nouveauté apparaît dans les discours des interviewés à travers un champ lexical important autour des émotions négatives, traduisant un comportement d'opposition vis-à-vis de l'innovation (lexique émotionnel autour de la peur, lexique émotionnel autour de la déception, lexique émotionnel autour de la perte de repères et de l'irritation) :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« Donc en fait c'était aussi un jeu. Je l'ai compris comme ça (...) le Sunnys a très vite été compris comme une monnaie n'ayant aucune valeur générale, mais, c'était le jeton »*  
(François, Nautcuta France).

## Expérimentation d'Orléans

« *Ca a été l'horreur (...) c'est horrible (...) là je vais avoir peur (...) Ouais donc, c'était démotivant, démoralisant (...) c'est frustrant* (en parlant de Movin'out) » (Fleur, FERROVIA) ;

« *Et on leur a proposé quelque chose qui les a effrayés un peu peut-être* » (Catherine, SSA) ;

« *On était (...) déçus (...) c'est que on était un peu, comment on dit ça, cobayes* » (Dorian EMPLOYAL) ;

« *Et donc comme nous étions plusieurs, (...) plusieurs personnes de différentes entreprises, qui ont essuyé un petit peu les plâtres de cette nouvelle mouture de la version de Movin'out* » (Catherine, SSA) ;

« *Mais le problème c'est que (...) on avait l'impression de contribuer à améliorer l'outil en même temps que l'opération se déroulait, donc c'est un peu délicat (...) c'était (...) un outil perturbant (...) c'est la façon dont c'est organisé qui peut perturber un petit peu l'utilisateur* » (Michel, CCI) ;

« *C'était (...) énervant (...) Donc du coup, c'est vrai que les gens après pouvaient être un peu... agacés à chaque fois (...) à chercher l'adresse ou de retaper...* » (Gaelle, CYCAL).

D'un autre côté, des causes d'échec contextuelles et situationnelles n'ont fait que renforcer l'attitude défavorable développée à l'égard de l'innovation Movin'out. Ces facteurs circonstanciels imprévus, observés dans certains environnements organisationnels, ont accentué le manque d'implication et de familiarité des salariés envers l'innovation Movin'out. La seule présence de facteurs d'échec circonstanciels aurait pu entraîner un simple report d'adoption de l'innovation, mais ces conditions d'échec, venant s'ajouter à d'autres obstacles (comme nous l'avons vu), ont conduit à un rejet définitif de l'innovation. Dans l'expérimentation Nantes Métropole, ces facteurs circonstanciels concernaient des imprévus dûs au décalage temporel dans le démarrage de l'expérimentation entre les entreprises participantes. Dans l'expérimentation d'Orléans, ces facteurs contextuels se sont traduits par :

- La mise en place d'un plan de restructuration à la LCL pendant la semaine de la mobilité, qui a détourné l'attention et l'intérêt des salariés vis-à-vis de Movin'out ;
- Le déménagement du FERROVIA, qui a entraîné un changement de pratiques de déplacement défavorables à l'environnement ;
- L'accident de voiture du référent chez CYCAL, qui a engendré un manque de communication interne sur l'opération :

#### **Expérimentation Nantes Métropole**

*« Les dernières (formations) se sont déroulées en novembre ou décembre. Donc du coup, voilà, y a eu presque trois - quatre mois de décalage par rapport à certains salariés formés à l'utilisation de l'outil »* (Amandine, Nantes Métropole).

#### **Expérimentation d'Orléans**

*« Donc on a mis en place le PDE, on a mis des actions incitatives pour ceux qui avaient des voitures, et voilà, on a tout mis en place, et en fait, un an après, on a déménagé, et là, donc ça c'était il y a deux ans, donc là on a quasiment perdu quasiment cinquante-pour-cent des personnes qui (...) avaient souscrit au PDE »* (Fleur, FERROVIA).

Malgré l'ensemble des causes d'échec de l'adoption de Movin'out mises en avant dans cette partie, les individus impliqués dans l'ensemble des expérimentations n'ont pas hésité à proposer des recommandations à l'entreprise Ecoway pour améliorer son innovation. Ces recommandations (*Cf annexe n°7c*) dénotent une amorce de co-construction du marché de l'écomobilité par les salariés avec l'entreprise Ecoway, puisqu'ils ont permis à celle-ci de proposer au fur et à mesure des versions améliorées de son innovation.

Passons à présent à l'analyse de l'échec de l'innovation Movin'out au niveau micro-social (« niveau communautaire »).

## **4. ANALYSE DE D'ECHEC DE L'INNOVATION COMMUNAUTAIRE MOVIN'OUT SOUS L'ANGLE DE LA COMMUNAUTE : NIVEAU MICRO-SOCIAL**

Aux dires du PDG d'Ecoway, l'innovation Movin'out se présente sous la forme d'une communauté virtuelle de déplacement, à l'intérieur de laquelle il est possible de créer ou de rejoindre une ou plusieurs communautés de trajet. Dans ce projet doctoral, pour rester en cohérence avec les théories existantes, nous préférons plutôt parler de plateforme communautaire de déplacement et de groupes communautaires de trajets en ligne car les préceptes théoriques du concept de communauté virtuelle ne sont pas respectés dans le cas de Movin'out. En effet, d'une part, ces « communautés de trajet » ne comptent pas suffisamment de membres et donc d'interactions, et d'autre part, elles ne se créent pas/n'ont pas été créées sur la base de liens émotionnels ou affectifs. Les usagers ont rarement initié cette démarche de création communautaire et la plupart de ces communautés ont été été l'œuvre de l'équipe Ecoway et mises en place dans le cadre d'expérimentations, moyennant un lien contractuel entre Ecoway et les partenaires et participants à l'expérimentation. Pour toutes ces raisons, cela nous empêche de leur attribuer le statut de communauté (*Cf chapitre discussion concernant la remise en cause du mythe de la communauté virtuelle*).

Concernant la dimension communautaire, il s'agit d'étudier l'importance du rôle de la communauté virtuelle dans la construction réussie de l'innovation Movin'out, à l'aide des fondements théoriques spécifiques à la communauté virtuelle, de la sociologie des marchés mais également de l'IMP (notamment concernant les dimensions relatives au non partage de relations, d'activités et de ressources au sein des groupes communautaires virtuels rattachés à Movin'out), théories que nous utilisons de manière aménagée. Nous tenterons à travers l'analyse de l'innovation d'expliquer les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu création d'effets communautaires autour Movin'out inhibant ainsi sa construction collective.

### **4.1. L'expérimentation territoriale Nantes Métropole : une communauté non créée**

A une échelle d'observation communautaire, initialement, les salariés des organisations participantes espéraient former une communauté autour de l'innovation, en laquelle ils

voyaient la possibilité de pouvoir profiter de bénéfices sociaux. Ils désiraient alors favoriser la création de liens sociaux avec les autres salariés (de leur propre entreprise ou des autres entreprises participantes) autour de l'«écomobilité». Grâce aux réseaux sociaux sur lesquels s'appuie l'«innovation Movin'out», l'«identification à une communauté d'appartenance» leur faciliterait alors l'«organisation collective de leur mobilité». En effet, Ecoway s'est adressé à des communautés physiques d'entreprises (communautés formelles d'usagers) dans lesquelles il a cherché à constituer «des communautés de trajet numériques de déplacements». En offrant un outil numérique à ces communautés physiques d'entreprises, Ecoway espérait en faire des communautés ouvertes et autorégulées et provoquer un effet communautaire :

*« Des solutions alternatives pour faire en sorte que les gens se connaissent (...). C'était l'explosion des réseaux sociaux (...) Mais après y a (...) cette volonté qui était aussi de créer du lien social. Donc on s'est dit, « c'est vrai que ça va être intéressant, les gens vont avoir moins peur parce qu'ils vont se dire « bon, on est sur la même plateforme » ». (...) Alors bon, en même temps, l'objectif, c'était de faire rencontrer les entreprises entre elles, les salariés entre eux »* (Amandine, NANTES METROPOLE) ;

*« Mais c'est ça la notion réseaux sociaux, c'est de dire que même s'il ne me connaît pas, comme il fait partie de ma communauté d'usage où il se reconnaît dans la communauté, et ben il va accepter cette notion-là. (...) Ce qui a incité les gens à participer (...) c'est (...) d'être dans le communautaire (...) Elle est autorégulée la communauté »* (Thomas, ECOWAY).

Pourtant, l'«usage de l'«innovation par les salariés les a freinés dans la création d'interactions communautaires autour de cette solution. Leur manque d'implication au sein de la plateforme communautaire<sup>49</sup> de déplacement Movin'out les a ainsi empêchés de faire vivre et d'implémenter les groupes communautaires virtuels de trajet associés.

En effet, le nombre de personnes qui ont cru à l'outil était trop faible pour que l'effet viral du bouche à oreille prenne et que le passage à l'acte de l'adoption ait lieu. D'après le fondateur d'Ecoway, le faible bouche à oreille s'explique par deux éléments. D'abord, la cible était

<sup>49</sup> A titre de rappel, Movin'out représente en même temps l'«innovation et la plateforme communautaire.

constituée exclusivement de communautés privées d'entreprises. Ensuite, il n'y a pas eu de recours aux communautés numériques des réseaux sociaux sur cette expérimentation en raison d'un manque de ressources technologiques d'Ecoway. Cela a ainsi empêché de toucher numériquement les communautés physiques d'entreprises d'autant plus que les publicités virtuelles étaient considérées comme intrusives :

*« En fait, le bouche à oreille, comme ça concernait que très peu d'utilisateurs, donc ça a pas... (...) On est quand même sur un nombre très faible de personnes qui ont utilisé (...) Même si effectivement, pour un réseau social, c'est peu finalement (le nombre d'utilisateurs) (Amandine, NANTES METROPOLE) ;*

*« Et le dernier frein qu'on avait identifié qui était très important, c'est que la communauté était une communauté privée d'entreprise (...) on s'est aperçu dans le même temps au fond des communautés sur Facebook et sur LinkedIn, c'était le début (...) des réseaux sociaux, que ces communautés-là prenaient beaucoup plus vite que celles qui étaient dans l'entreprise » (Thomas, ECOWAY).*

De plus, le manque de réactivité des community managers pour animer les groupes communautaires en ligne associés à Movin'out (ex : des salariés qui ont proposé du covoiturage sur la plateforme mais qui n'ont pas reçu de retour), l'insuffisance de ressources financières (manque d'argent) et immatérielles (manque de temps) d'Ecoway pour faire vivre ces groupes communautaires, et l'absence de valorisation des membres de ces groupes, ont empêché la création d'effets communautaires sur la plateforme (aucun échange d'informations dans les groupes communautaires virtuels de trajets de la plateforme Movin'out et aucune organisation communautaire de trajets) :

*« Après, par rapport au covoiturage, je sais que un de mes collègues s'est inscrit et il a jamais eu de réponse (...) Au début, tout le monde a dû aller s'inscrire un petit peu, a dû dire quelques trajets, et ça s'est vite émoussé, y a plus eu personne à noter quoi que ce soit »* (Emeline, Nautcuta France) ;

A la question « *Y a-t-il eu des échanges communautaires ?* », la réponse est « *Non, je pense pas* » (Emeline, Nautcuta France) ;

A la question « *Y a-t-il eu la création d'un lien social ?* », la réponse est « *Non. Non, non. Non* » (Emeline, Nautcuta France) ;

*« Ça prend un temps, et puis ça nous coûte (...), c'est-à-dire que c'est des salariés (...) qui travaillent (...) Et le problème, c'est que (...) ça prend du temps (...) et de l'argent »* (Thomas, ECOWAY).

## 4.2. L'analyse des groupes communautaires associés et concurrents à Movin'out<sup>50</sup>

Nos analyses montrent les causes d'échec concernant la formation de communautés virtuelles associées à l'innovation Movin'out. Nous avons alors souhaité confronter ces résultats aux analyses des communautés concurrentes afin d'identifier les éléments qui favorisent la diffusion réussie des innovations par le volet communautaire et par conséquent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles cette démarche n'a pas fonctionné dans le cas de Movin'out.

### 4.2.1. L'absence de dynamique communautaire sur Movin'out

Movin'out compte un faible nombre de membres dans les différents groupes communautaires de la plateforme (*Cf tableau n°24 : entre début 2010 et fin 2012 : il y a eu 174 groupes communautaires créés, avec un nombre moyen de membres égal à trois personnes. Seulement 395 utilisateurs sont membres d'au moins un groupe communautaire, sur 2309 usagers de Movin'out*).

---

<sup>50</sup> Cette analyse a été réalisée suite à la démarche d'observation netnographique.

*Tableau n°24 : Statistiques communautaires sur la plateforme Movin'out<sup>51</sup> sur la période janvier 2010 – Octobre 2012*

<b>Statistiques sur la période 2010-01-01 -&gt; 2012-10-24</b>	
Communautés créées	174
Adhésion à des communautés	605
<b>Statistiques Globales</b>	
Nombre de Communautés	174
Nombre moyen de membres dans les 3 Communautés	
Utilisateurs membres d'au moins une communauté	395
Utilisateurs bannis d'au moins une communauté	0
Utilisateurs de la plateforme	2309

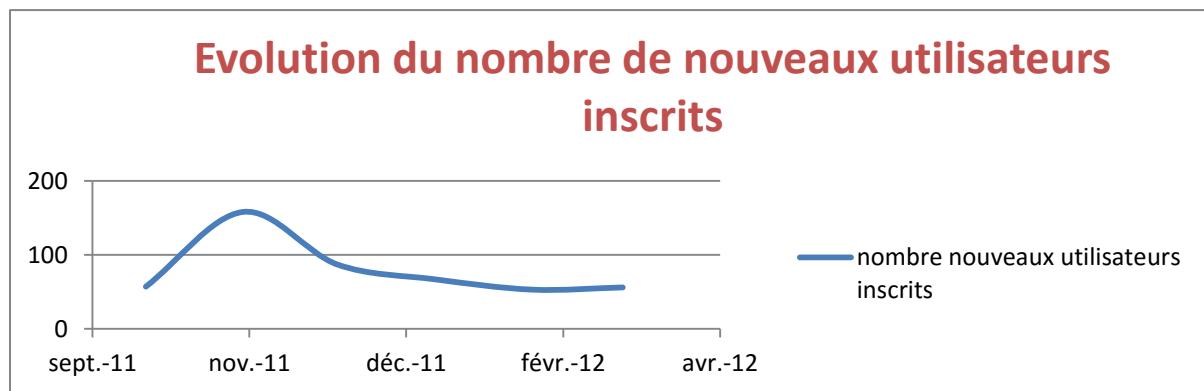
Ces caractéristiques relèvent trois effets interdépendants principaux : l'absence de liens entre les usagers inscrits sur la plateforme (et entre Ecoway et eux), l'absence de partage d'activités, l'absence de partage de ressources, au sein de cette plateforme communautaire.

L'absence de partage de liens entre les membres usagers de Movin'out se manifeste par le ralentissement dans l'intégration de nouveaux membres dans les groupes communautaires de la plateforme (*Cf schéma ci-dessous*).

---

<sup>51</sup> Statistiques issues de la plateforme Movin'out, lors de notre observation netnographique.

Schéma n°18 : Evolution du nombre de nouveaux utilisateurs sur Movin'out : 2011 – 2012



La plupart des nouveaux inscrits n'adhèrent pas au volet communautaire et s'inscrivent uniquement sur la plateforme Movin'out, l'appartenance communautaire n'étant pas contrainte sur la plateforme<sup>52</sup>. La possibilité d'inscription extracommunautaire sur Movin'out dénote une incohérence avec la stratégie d'Ecoway qui est de miser sur l'effet communautaire des réseaux sociaux pour inciter au changement de comportement en matière de mobilité.

Lorsqu'il y a une adhésion communautaire, deux cas de figures se présentent. D'une part, la majorité des utilisateurs créent de nouveaux groupes communautaires et ne rejoignent pas les groupes existants. La structure de la plateforme incite une telle utilisation puisque les groupes<sup>53</sup> ne sont pas visibles par l'ensemble des utilisateurs et ne sont pas interconnectés. Par conséquent, il n'y a pas de communication inter (pas de possibilité que les groupes communautaires communiquent) et intra-communautaire (publication de contenu quasi-inexistante) entre les membres de ces groupes communautaires. D'autre part, nous constatons que la création de comptes externes<sup>54</sup> est très faible puisqu'elle n'est pas contrainte (*Cf encadré n°6 : le nombre de comptes externes reste quasi inchangé entre janvier et novembre 2012*). Or cette stratégie est avantageuse aussi bien pour Ecoway que pour les usagers membres : l'usager voit ses trajets publiés sur son « mur Facebook » et sur le fil de

<sup>52</sup> Deux procédures d'inscription sont possibles sur Movin'out : soit l'usager s'inscrit sur la plateforme sans adhérer à un groupe communautaire de trajet virtuel de cette plateforme (inscription extracommunautaire), soit il s'inscrit sur la plateforme et décide de rejoindre un groupe communautaire de trajet (existant ou nouvellement créé) au sein de la plateforme.

<sup>53</sup> Seuls les groupes communautaires sur Movin'out ne sont pas visibles aux yeux de l'usager. Ceux qui ont été créés sur Facebook le sont pour l'ensemble des usagers.

<sup>54</sup> Création d'un compte Movin'out à partir de son compte Facebook.

l'actualité, ce qui active « *le buzz* » concernant la dimension communautaire tout en permettant à l'usager de rester dans un environnement qui lui est familier. À travers cette stratégie, Ecoway n'est pas contraint par les questions de confidentialité de la CNIL et peut renforcer ses connaissances sur le profil sociodémographique de ses usagers à travers les informations Facebook accessibles.

*Encadré n°6 : Statistiques sur la création de comptes externes associés à l'innovation Movin'out*

**Observation netnographique le 10 janvier 2012 :** Nombre d'utilisateurs : 985, **100 comptes externes**

**Observation netnographique le 23 octobre 2012 :** Nombre d'utilisateurs : 2306 comptes utilisateurs, **115 comptes externes**

**Observation le 8 novembre 2012 :** Nombre d'utilisateurs : 2374 comptes utilisateurs, **115 comptes externes**

**Observation le 8 novembre 2012 :** Nombre d'utilisateurs : 2409 comptes utilisateurs, **115 comptes externes**

L'ensemble de ces caractéristiques de la plateforme empêchent la possibilité de développer un bouche à oreille en ligne. Par ailleurs, le bouche à oreille ne fonctionne pas correctement pour trois raisons. D'abord, le recours au parrainage<sup>55</sup> se fait rare (fonction « invitation »). Ensuite, les usagers ne sont pas en mesure de savoir qui a invité les autres à rejoindre son ou ses groupes communautaires et qui a accepté ce parrainage. Enfin, les membres qui souhaitent rechercher une personne sur la plateforme n'ont pas la possibilité de savoir à quel(s) groupe(s) communautaire(s) elle appartient, d'autant plus que lorsqu'un nouveau groupe communautaire est créé sur Movin'out, personne n'en est informé. Or l'imitation facilite la diffusion de l'innovation : si les autres adoptent l'innovation, celle-ci fait plus de sens auprès du futur adoptant. Pourtant, toute la stratégie d'Ecoway repose sur l'incitation à déclarer ses trajets en les partageant de manière communautaire. C'est par le volet communautaire qu'Ecoway souhaitait convaincre l'usager d'adhérer à l'innovation Movin'out, et de l'utiliser.

---

<sup>55</sup> Ecoway a mis en place sur Movin'out une technique marketing permettant de favoriser la viralité d'un bouche à oreille : une fonction « parrainage » qui consiste pour un membre d'un groupe communautaire à « inviter » un de ses proches soit en lui adressant par mail un lien d'invitation soit en cliquant directement sur l'onglet « inviter ». Cette fonction a été introduite suite aux recommandations que nous avions déjà formulées à Ecoway dans un précédent livrable.

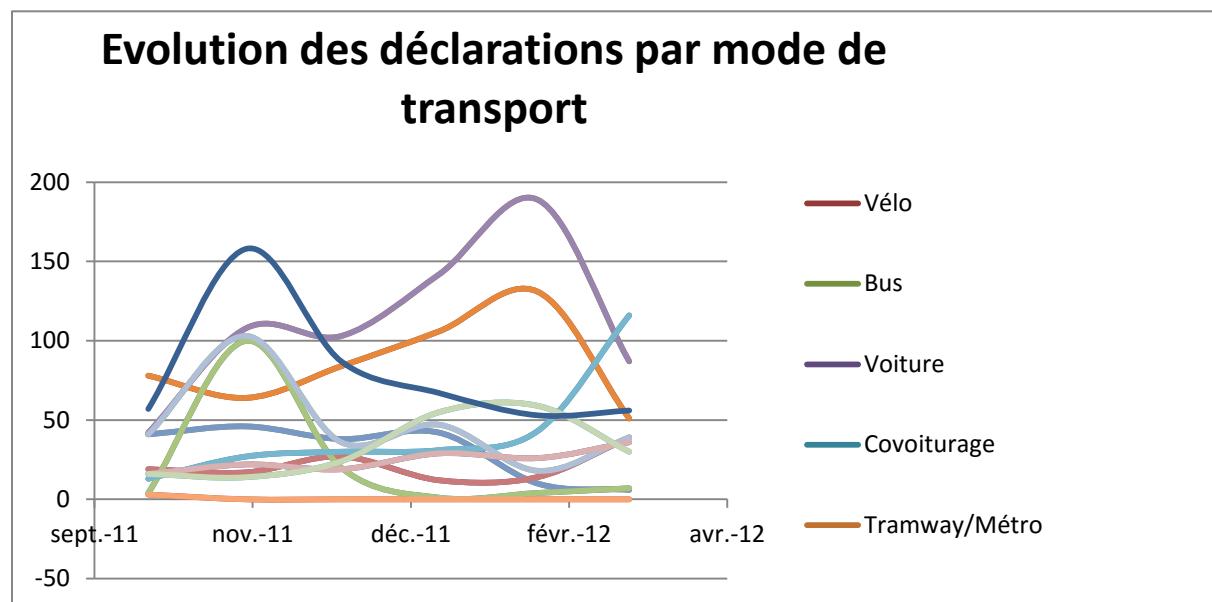
De plus, la plupart des groupes communautaires sur Movin'out portent des noms peu significatifs (ex : le groupe communautaire virtuel « développeurs d'Android »), redondants (ex : les groupes communautaires virtuels « Angers » et « Angers Nantes » ou encore « Bordeaux » et « Bordeaux Podensac » ou encore « Bourg en Bresse » et « Bourg en Bresse vélo » ou encore « Pouce d'or » et « Pouce d'Or »), peu ludiques (ex : le groupe communautaire virtuel « Boulot métro dodo ») et insuffisamment parlants (ex : le groupe communautaire virtuel « Privé »). De manière analogue, certains groupes communautaires portent le même nom dans la plateforme Movin'out et sur le réseau social Facebook, bien qu'il soit des groupes de trajets différents, ce qui peut induire de la confusion dans l'"esprit des membres potentiels. L'ensemble de ces constatations nous laissent penser d'après notre analyse netnographique que les noms des groupes communautaires associés à Movin'out sont peu propices au développement de liens émotionnels et d'un sentiment d'appartenance et d'identification communautaire.

Concernant les agissements sur la plateforme, l'absence de partage d'activités se manifeste par le fait que les membres affichent des comportements passifs (*Cf schéma n°* : nous assistons à une diminution de la déclaration de trajets entre 2011 et 2012, ce qui dénote d'une baisse du nombre de Sunnys gagnés) et peu participatifs au sein de la plateforme et des groupes communautaires qui lui sont associés. Un usager est actif s'il déclare régulièrement ses trajets à travers l'application. Un usager participatif quant à lui ne se contente pas de déclarer ses trajets, mais il publie également du contenu dans son ou ses groupes communautaires par le biais d'alertes<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Alertes informant le groupe communautaire des éventuelles perturbations sur un trajet : l'existence d'une grève ou de la présence d'un contrôleur sur tel trajet, etc. Les alertes de Movin'out activées au moment de l'étude portaient sur la présence de bruit, la température qu'il fait et la présence de retard dans les transports en commun.

*Schéma n°19 : Evolution des déclarations de trajets par mode de transport sur la plateforme Movin'out entre septembre 2011 et avril 2012*



Concernant le degré d'activité, trois types de comportements communautaires ont été observés : certains usagers déclarent régulièrement leurs trajets en les validant, d'autres déclarent leurs trajets mais « oublient » de les valider et enfin, des utilisateurs vont s'inscrire sur Movin'out sans jamais déclarer leurs trajets. La plupart de ceux qui déclarent leurs trajets le font au début de leur adhésion, puis abandonnent cette démarche. La non validation des trajets déclarés peut s'expliquer par la configuration contraignante de Movin'out obligeant les usagers à revenir plus tard pour valider leurs trajets déclarés, Ecoway ayant besoin d'un laps de temps pour vérifier la véracité des informations.

En ce qui concerne la participation et la publication de contenu au sein des groupes communautaires, nous constatons également trois types de comportements : certains usagers vont publier régulièrement des alertes/et ou messages dans leur groupes communautaires, d'autres vont le faire occasionnellement, et d'autres encore n'auront jamais recours à cette fonctionnalité.

Par ailleurs, les seuls membres participatifs sont les administrateurs de Movin'out, c'est-à-dire des membres qui font partie de l'équipe des partenaires travaillant sur le projet d'Ecoway. En

outre, certains groupes communautaires, ponctuels, ont été créés dans des contextes particuliers (participation à un évènement sur l'écologie, etc.), et ne semblent plus avoir de fonctionnement au moment des observations. Toute la difficulté pour Ecoway a été justement de retenir les membres inscrits en les faisant adhérer aux groupes communautaires.

Concernant le non partage de ressources, la décision d'Ecoway de ne pas recruter un community manager, due à un manque de ressources financières chez l'entreprise, a fragilisé les liens entre Ecoway et les membres des groupes communautaires associés à Movin'out. Cette absence d'animation se traduit par une insuffisance de communication d'une part d'informations utiles aux membres qui souhaitent rejoindre la plateforme (ex : type de mode de transport privilégié, zone géographique d'habitation des membres du groupe communautaire, type de trajets qu'ils déclarent, etc.), et d'autre part, d'informations personnalisées adressées aux membres déjà présents dans les groupes communautaires (ex : informer des éventuelles nouvelles fonctionnalités, d'évènements particuliers à l'occasion desquels les membres pourraient gagner des récompenses en leur rappelant que c'est la régularité des déclarations de trajet sur la durée que l'on récompense par des cadeaux, relancer les membres passifs, remercier les membres de leur fidélité, etc.).

Par conséquent, la motivation de l'usager potentiel de pouvoir rechercher parmi les groupes communautaires existants sur la plateforme, ceux qui l'intéressent le plus en termes d'affinités, de pouvoir partager cet intérêt avec le groupe communautaire, et d'utiliser par conséquent l'innovation de manière plus régulière, est inhibée.

#### **4.2.2. Les communautés partenaires ou concurrentes à Movin'out : des liens communautaires réussis**

Suite à la principale cause d'échec communautaire identifiée précédemment, à savoir qu'Ecoway n'a pas réussi à attirer suffisamment d'usagers au sein des groupes communautaires virtuels de trajets associés à son innovation, nous avons décidé dans une visée comparative de réaliser une veille concurrentielle netnographique. L'objectif de cette démarche était d'avoir un angle de vue compréhensif complémentaire sur facteurs ayant entraîné l'échec de création d'effets communautaires autour de Movin'out.

Au vu de cette observation, nous avons relevé deux principaux facteurs d'échec. D'une part, nous dénotons une absence de partage de relations entre le porteur de l'innovation représenté par l'entreprise Ecoway (producteur) et les membres des groupes communautaires associés à cette innovation (consommateurs usagers). Ces interactions ne se sont pas constituées en raison d'une insuffisance de communication (physique et internet) de la part d'Ecoway sur son innovation et ses aspects communautaires, traduisant ainsi une stratégie marketing quasi-inexistante. D'autre part, une absence de liens entre le porteur de l'innovation Ecoway et nous-mêmes, en tant que chercheur partenaire du projet, est soulignée. Celle-ci est dûe à la non prise en compte par le PDG d'Ecoway de la stratégie marketing que nous lui avons proposée et recommandée d'instaurer pour dynamiser le volet communautaire de son innovation.

La démarche marketing de l'entreprise Ecoway est accessoire et reléguée au second plan, au profit des aspects techniques de son innovation. En effet, en plus d'une communication physique insuffisante (*Cf Annexe 9*), la communication virtuelle autour de Movin'out est quasi-absente (*Cf Annexe 10*), pourtant nécessaire dans le cas d'une innovation orientée TIC. Cette « carence communicationnelle » a accentué les difficultés d'Ecoway dans la compréhension de sa cible. Les quelques actions marketing mises en place ne permettent pas de traduire la réalité des échanges entre Ecoway et les autres acteurs du marché. Celles-ci renvoient à des pratiques d'échange<sup>57</sup>, c'est-à-dire des pratiques destinées à faciliter l'échange de l'innovation de service d'Ecoway avec sa cible. Ainsi, la plateforme communautaire Movin'out était beaucoup plus centrée sur le concept au détriment de l'usager<sup>58</sup>. Ecoway mettait davantage l'accent sur l'aspect technique et TIC de sa plateforme communautaire au-delà de l'aspect « service » apporté par son innovation. Les seules interactions entre Ecoway et ses consommateurs représentent alors un simple mécanisme d'échange du service offert par l'innovation, qui prenait le dessus sur la relation. Par ailleurs, ces pratiques (actions de communication menées) ne sont pas suffisamment représentationnelles aux yeux du consommateur pour faciliter la construction de relations avec Ecoway sur le marché de

---

<sup>57</sup> Cf théorie de la sociologie des marchés.

<sup>58</sup> Cette constatation est confirmée par la CCI : « *Que ça soit pas uniquement l'aspect technique qui prenne le dessus (...) si je devais résumer en une phrase (...) c'est de faire en sorte que l'outil soit au service de l'humain et pas à l'inverse (...) Parce que, à partir du moment où (...) on considère que c'est une contrainte, qu'il faut remplir, etc., (...) on a l'impression que voilà, c'est l'humain au service de, de l'outil. Et c'est pas bon* » (Marc).

l'écocabilité. Elles n'ont pas réussi à normaliser les modes de transport vertueux. En conséquence de ces constatations, l'innovation Movin'out, particulièrement dans sa dimension communautaire, n'est pas perçue comme apportant une solution à un problème ou répondant à une attente. Or pour faire vivre les groupes communautaires associés à Movin'out, il faut d'abord faire connaître l'innovation pour développer sa notoriété<sup>59</sup>, ensuite la faire comprendre, pour après la faire aimer.

Pourtant, cette démarche marketing fut proposée et recommandée à maintes reprises par le chercheur que nous sommes au PDG de l'entreprise Ecoway. Celui-ci l'a malgré tout refusée, estimant qu'il était plus important de se focaliser sur ses compétences technologiques au détriment des compétences commerciales. La culture d'entreprise qu'il a développée était en effet davantage orientée sur le recrutement de compétences techniques. Par ailleurs, la nature contractuelle et distancée (voire conflictuelle à certains moments) des relations que nous entretenions avec lui n'a pas aidé à lui faire entendre l'importance de cette démarche dans l'adoption des innovations. A cela s'ajoute la perception négative qu'avait le PDG de nos compétences marketing, qu'il jugeait inutiles à la réussite de son innovation. Le rejet des solutions marketing par le PDG n'a fait que renforcer la vision « offre » et « mécaniste » du marché, ce qui a bloqué le développement de son innovation et de ses aspects communautaires. Nos représentations différentes du marché ont empêché d'une part le partage de nos ressources respectives, à savoir nos connaissances/expertises technologiques et marketing, nécessaires à la construction réussie de l'innovation Movin'out, et d'autre part la traduction de ces ressources en activités concrètes (mise en place collaborative d'une vraie démarche marketing).

#### **4.3. L'expérimentation territoriale d'Orléans : une communauté virtuelle inexisteante**

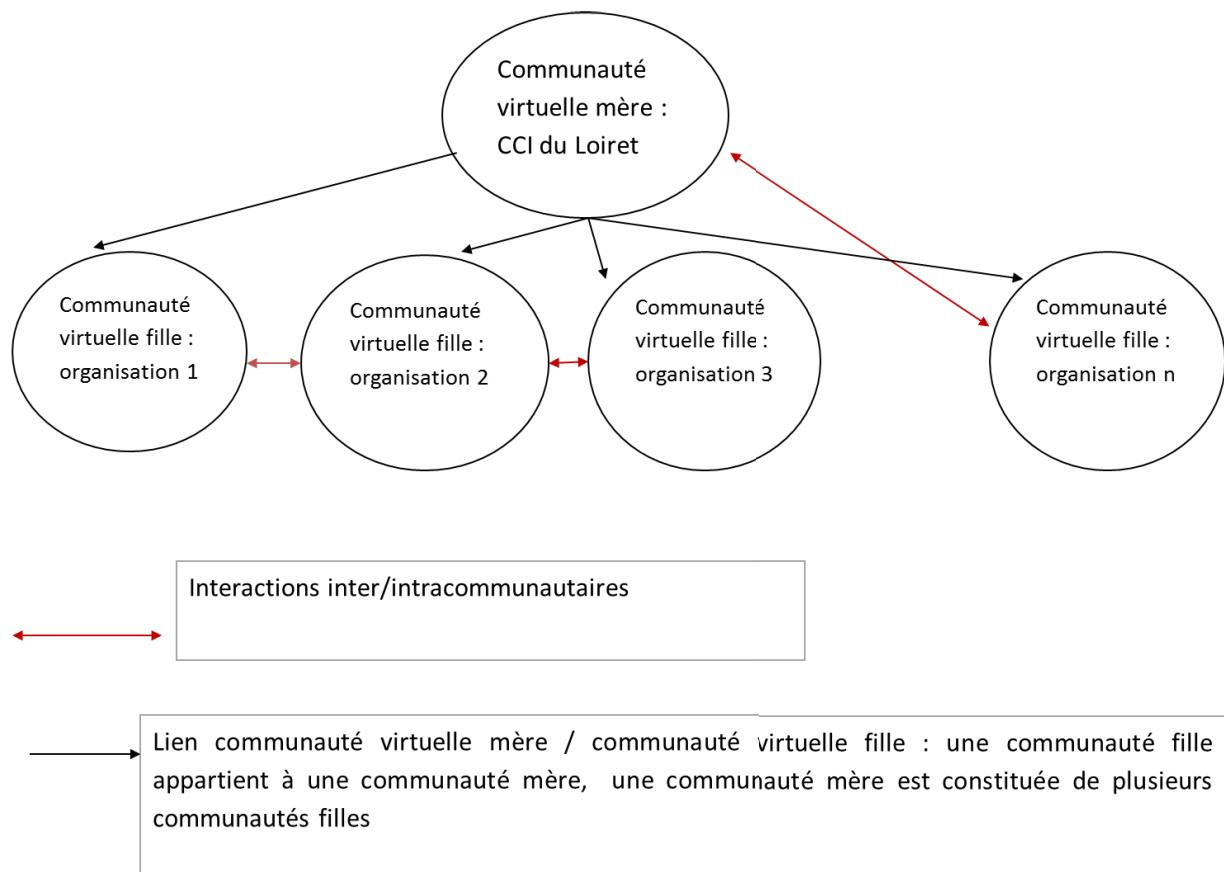
Afin de résister le contexte communautaire de l'expérimentation d'Orléans, il nous semble important de souligner que la création d'un groupe communautaire de trajet en ligne pour chaque entreprise participante était une condition nécessaire à la participation à

---

<sup>59</sup> Cette idée est confirmée par l'un des interviewés de l'expérimentation d'Orléans : « *Ben il faut se faire connaître, c'est déjà ça je pense (...) Movin'out, c'est pas connu, donc un manque de notoriété* » (Martine, ADVYSO).

l'expérimentation et à la nomination des vainqueurs vertueux (ALMA, FERROVIA). Ecoway a ainsi créé initialement sur Movin'out un groupe communautaire comprenant les salariés de la CCI (communauté virtuelle « mère »), et à l'intérieur de celle-ci, il a constitué des sous-groupes communautaires par entreprise participante (communautés virtuelles « filles » : chaque communauté virtuelle d'entreprise ne comprenait que les salariés de l'entreprise en question) (*Cf schéma n°20*). Par ailleurs, l'expérimentation autorisait les interactions intra (entre salariés d'une même entreprise) et inter-communautaires (entre salariés d'entreprises différentes).

*Schéma n°20 : Fonctionnement communautaire lors de l'expérimentation d'Orléans*



Pourtant, malgré ce fonctionnement communautaire proposé par Ecoway à travers Movin'out et destiné à créer des liens sociaux au sein et entre les entreprises participantes, et en dépit du fait que les bénéfices sociaux promis par l'innovation Movin'out étaient initialement perçus par les participants (voir encadré ci-dessous), la création d'effets communautaires autour de

l'innovation a échoué :

« *Et après, dans un deuxième temps, c'est l'esprit d'équipe (...) Enfin, moi quand j'y suis allé, je voyais bien (...) sur une agence de trente personnes, ben y avait un petit groupe de quatre qui était tout émoustillé, « ah bon on va covoiturer » (...) Après y a eu des relations en binôme un plus approfondies (...) le fait de participer et puis de retrouver une petite émulation » (Dorian, EMPLOYAL) ;*

« *L'idée pas mal en fait est (...) d'avoir un petit peu un effet communautaire (...) oui, c'est cet ensemble-là qui était un petit peu pas mal, connaître (...) d'autres personnes, d'autres communautés via ce support » (Frank, LCL) ;*

« *C'était (...) pour échanger avec d'autres personnes » (Martine, ADVYSO).*

Contrairement aux croyances d'Ecoway, d'une part l'existence d'une communauté physique préalable dans une entreprise, axée ou pas sur la mobilité (AURANO, SSA), et d'autre part, l'identité de l'administrateur (Ecoway le référent, la CCI), ne semblent pas avoir d'impact sur l'implication des salariés à participer aux groupes communautaires (AURANO, ADVYSO, VITALI).

L'absence d'interactions au sein des groupes communautaires de la plateforme est due à de multiples facteurs :

- Une perception déformée et une incompréhension de la dimension communautaire associée à Movin'out

L'aspect communautaire gênait certains participants. La contrainte de devoir passer par des groupes communautaires virtuels pour participer au défi Movin'out est ainsi perçue comme un problème lié à la un manque de performance de l'outil. Selon l'une des entreprises participantes (AFPA), si l'outil avait été plus performant, passer par la création de groupes communautaires sur Movin'out pour départager les vainqueurs n'aurait pas été nécessaire pour Ecoway. Il aurait été plus simple de déterminer les classements en demandant aux organisations ciblées de participer au défi par la déclaration directe de leurs trajets sur la

plateforme globale Movin'out. Cette perception déformée traduit réellement un manque de compréhension du concept de Movin'out et de l'avantage de sa dimension communautaire :

*« Oui la communauté était sûrement aussi une façon, oui de suivre et de noter, et de mesurer la performance de la communauté. Donc si l'outil avait été sûrement plus performant, ce n'était pas nécessaire non (de passer par l'aspect communautaire) »* (Claude, ALMA).

- Une communication insuffisante de la part d'Ecoway sur les aspects communautaires de Movin'out

Ecoway n'a pas mobilisé les ressources adéquates. En plus de ne pas avoir suffisamment communiqué de manière globale, le PDG a présenté son innovation comme étant associée à l'expérimentation d'Orléans (de gagner des cadeaux en contre-partie de la déclaration de ses trajets) (ARMES, EMPLOYAL, ALMA). La communication était donc axée uniquement sur la fonctionnalité « déclaration des trajets » de Movin'out, au détriment des autres fonctionnalités, notamment liées au fonctionnement communautaire<sup>60</sup>. Les référents ont alors transposé cette manière de faire dans leur communication interne, en l'axant exclusivement sur le défi (partage erroné des ressources) :

*« Moi je vois, depuis que je suis inscrite, j'ai aucune nouvelle de Movin'out »* (Fleur, FERROVIA) ;

*« Nous on a plus tourné la communication si vous voulez comme un défi, ce qui fait que les gens, je pense pas que les gens, que beaucoup de gens aujourd'hui soient encore sur la plateforme Movin'out »* (Jean-Loup, ARMES) ;

---

<sup>60</sup> A titre de rappel, il s'agit principalement par le volet communautaire de créer et rejoindre des groupes communautaires virtuels sur Movin'out, et d'organiser de manière collective ses trajets.

*« Parce que Monsieur Thomas (PDG d'Ecway) nous a présenté l'outil à la CCI comme un outil pour le défi (...) et d'ailleurs dans la communication de l'outil que j'ai fait, je ne parle que de ça (déclaration de trajets) (...) je leur dis pas « vous avez la possibilité de vous mettre en covoiturage, d'inviter quelqu'un d'autre » » (...) Y a pas eu d'autres intentions de communication sur Movin'out que celles concernant le défi »* (Dorian, EMPLOYAL).

L'aspect ludique du défi a ainsi déformé la perception de Movin'out, qui était considérée comme une innovation à usage ponctuel (EMPLOYAL, AURANO, ARMES, ALMA, CYCAL). Cette « adoption ponctuelle de l'«innovation» renvoie à l'«idée que « certains individus l'«adoptent dans un contexte donné sans l'intégrer ensuite dans leur vie de tous les jours » (Gurviez et Sirieix, 2013 : 39).

- Une préférence/habitude des salariés pour les échanges physiques (EMPLOYAL, AURANO, LCL, CCI, CYCAL) au détriment d'échanges virtuels

Les petites structures notamment soulignent leur préférence pour le caractère humain et physique de la communication plutôt que pour ses dimensions numériques (AURANO, COSMETOLIE). Même si elles utilisent les TIC dans leur quotidien pour communiquer, ces structures considèrent les aspects communautaires en ligne comme étant inutiles, le lien existant déjà au quotidien entre les personnes (CYCAL, CCI) :

*« On est vingt personnes qui sont tous les jours dans le même lieu, on a une cafète où on peut se croiser très facilement, enfin on n'a pas de raison de passer par un autre moyen pour échanger »* (Laurent, AURANO) ;

A la question « *Et y a eu des échanges sur cette communauté ?* », la réponse est « *Pas du tout. Pas du tout. Sachant qu'on est vingt, donc si les personnes covoituraient, enfin elles le sauraient, donc les gens se sont pas du tout servis de ça dans le sens d'une plateforme de covoiturage (...) c'est pas par cet outil-là qu'ils vont faire communauté* » (Laurent, AURANO).

- Certaines entreprises et leurs salariés ignoraient la possibilité qu'ils avaient d'accéder aux groupes communautaires virtuels des autres entreprises participantes

Ce manque de partage des ressources par Ecoway a empêché la mise en place d'échanges intercommunautaires :

*« Ah nous sur notre réseau-là, on n'avait pas d'autres connaissances d'entreprises qui étaient inscrites »* (Martine, ADVYSO).

- L'image négative associée aux communautés virtuelles et aux réseaux sociaux

Certaines entreprises ne s'intéressent pas particulièrement aux réseaux sociaux et aux outils qui leur sont associés, et d'autres (particulièrement les entreprises qui privilégiennent la communication orale au sein de leur structure comme EMPLOYAL) les jugent intrusifs. Par ailleurs, certaines entreprises ont déjà été déçues par les plateformes similaires (ALMA) :

A la question « *Est-ce que vous avez organisé du covoiturage à travers la communauté Cosmétolie de Movin'out ?* », la réponse est « *Non, non. Non non non. Les gens se sont organisés entre eux en interne* » (Véronique, COSMETOLIE) ;

« *Les réseaux sociaux, non parce que j'aime pas trop me confier, enfin c'est pas dans mon mode de fonctionnement* » (Dorian, EMPLOYAL) ;

« *C'est clair que je suis déçu quand je fais une demande de covoiturage et que j'ai pas de réponse (...) Non non, pas Movin'out, je parle des sites en général* » (Claude, ALMA).

- Un mauvais ciblage de la part d'Ecoway a empêché la création du principe d'identification et d'appartenance communautaire sur la plateforme Movin'out

Certains salariés considèrent qu'Ecoway n'a pas ciblé des personnes qui se ressemblent. Or selon eux, l'homophilie renforce le sentiment d'identification communautaire. Nous avons ainsi tendance en rejoignant une communauté, à vouloir trouver des personnes comme soi et à

chercher à nous identifier à elles. Les groupes d'appartenance agissent ainsi comme déclencheurs provoquant le changement et le facilitant. Or le seul fait de partager une activité de déclaration de trajets sur Movin'out n'est pas suffisant à la création d'effets communautaires. Ecoway n'a pas été suffisamment précurseur et innovant en allant vers des communautés différencierées (ALMA) :

*« Donc c'est plutôt, alors dans ces cas-là, d'agir (...) d'être un petit peu précurseur et innovant pour aller vers une communauté (...) les gens doivent raisonner et trouver des gens comme eux. Pouvoir faire des, comment on appelle ça (...) des speed datings de covoitureurs par exemple »* (Claude, ALMA).

- Le faible voire l'inexistence d'un bouche à oreille autour de Movin'out (VITALI, COSMETOLIE, FERROVIA)

*« Movin'out, personne n'en a parlé »* (Thierry, SSA) ;

*« On en a parlé (...) sur cette journée, mais après, c'est vrai qu'on n'en a pas reparlé (...) On en a parlé quand on a donné les petits cadeaux mais bon, c'était rapide »* (Martine, ADVYSO).

Les différentes expérimentations territoriales menées par Ecoway à travers le temps nous permettent de constater, à travers une approche longitudinale, l'«échec d'adoption de l'innovation de service responsable Movin'out en train de se faire, sur un marché en émergence. L'étude des différents groupes communautaires associés à Movin'out et leur analyse comparative avec les communautés virtuelles partenaires ou concurrentes ne font que confirmer cette constatation.

L'«échec d'adoption de l'innovation Movin'out s'explique par de multiples facteurs d'échec, qui viennent se combiner à différents niveaux d'observation : l'individu, la communauté et le réseau.

La constitution d'un réseau stable autour de l'innovation Movin'out a échoué. Au sein de ce réseau, les liens entre les acteurs concernés se sont peu à peu dissous, amenant à affaiblir les interactions potentielles et la création d'une communauté virtuelle autour de l'innovation. Les acteurs en tant qu'individus du réseau n'ont pas hésité à évaluer négativement la solution et à résister face à Movin'out, amenant au rejet définitif et à la non adoption de l'innovation.

## **CONCLUSION (CHAPITRE 4)**

Ce chapitre fut consacré à l'analyse compréhensive d'un cas extrême, celui de l'échec d'adoption de l'innovation de service responsable Movin'out, développée par la PME nantaise Ecoway, sur un marché en émergence, celui de l'écomobilité. Dans ce chapitre, il s'agissait alors d'analyser dans une visée compréhensive, en conjuguant les apports théoriques conjoints du marketing et de la sociologie de l'innovation, les facteurs responsables de l'échec d'adoption de cette innovation basée sur des extensions technologiques et représentée par une plateforme communautaire, à différents niveaux d'observation : macro-social (le marché), méso-social (le réseau), micro-social (la communauté) et micro-individuel (l'individu). L'échec de l'innovation Movin'out s'explique alors d'une part par le caractère émergent du marché de l'écomobilité sur lequel elle a été lancée, qui induit de multiples résistances (*niveau macro-social*) et d'autre part par les facteurs d'échec spécifiques à l'innovation elle-même, tant à l'échelle de l'individu (*niveau micro-individuel*), que celui de la communauté (*niveau micro-social*) et encore celui du réseau (*niveau méso-social*).

En effet, *à une échelle d'observation macro-sociale*, malgré une réelle volonté de développer le marché de l'écomobilité, celui-ci, en émergence, reste marqué par de multiples obstacles, donnant lieu à un décalage paradoxal entre attitude favorable et comportements défavorables envers l'écomobilité. Certes, les pouvoirs publics ont développé des mesures coercitives et des infrastructures incitatives pour faciliter, voire contraindre l'usage des transports alternatifs et limiter l'utilisation de la voiture en solo. Par ailleurs, de plus en plus d'innovations différencieront sont lancées sur ce marché par les entreprises qui profitent des opportunités numériques pour dynamiser celui-ci en facilitant la connaissance des usagers quant aux différentes alternatives qui s'offrent eux et en récompensant les comportements les plus vertueux. Pourtant, l'ensemble de ces dispositions n'arrivent pas à contrer le poids imposant de l'industrie automobile qui contribue fortement à la croissance économique d'un pays. Sa présence a d'ailleurs renforcé la culture automobile à laquelle reste attachée la société d'aujourd'hui, qui prédomine et qui constitue encore une norme aux yeux de tous, au détriment de la culture écomobile, dont les contraintes perçues sont exagérées. Les pouvoirs publics se retrouvent alors tiraillés entre la volonté de dynamiser le marché de l'écomobilité qui a des retombées certaines sur la société, et celle de conserver l'industrie automobile dont

l'impact sur la croissance économique ne fait plus de doute. Cela se traduit par une politique ambiguë et contradictoire menée par les pouvoirs publics, qui vise en même temps à développer deux marchés opposés, celui de l'automobile et celui de l'écomobilité, ce qui mène à des relations absentes, voire conflictuelles entre les acteurs concernés par le marché de l'écomobilité. Les consommateurs considèrent alors que les dispositions mises en place par les acteurs décideurs sont insuffisantes. Par ailleurs, les transports alternatifs n'étant pas imposés, leur usage et l'impact désastreux de la voiture sont banalisés. Les consommateurs n'hésitent pas à justifier leur comportement en insistant sur leur système de contraintes qui les empêchent d'utiliser régulièrement les transports alternatifs et en critiquant le comportement des acteurs décideurs prescripteurs et légitimes, qui eux-mêmes, ne se montrent pas exemplaires dans leur pratiques de la mobilité. Cela se transpose dans le comportement des consommateurs eux-mêmes, qui expriment une certaine inertie dans l'usage habituel de la voiture et qui affichent un rationalisme économique marqué par le confinement du critère écologique au second plan, au profit du gain du temps et d'argent, lors du choix d'un mode de transport.

Par ailleurs, en plus des obstacles du marché sur lequel elle a été lancée, l'échec de l'innovation Movin'out est intrinsèque à la solution nouvelle elle-même.

A une échelle d'observation méso-sociale, un réseau ne s'est pas constitué autour de cette innovation, et si réseau il y a, celui-ci n'a pas réussi à se stabiliser, faisant échouer le processus de traduction. Cela est dû à une innovation qui tantôt n'a pas réussi à se problématiser et donc à intéresser les différents acteurs du marché, empêchant la constitution d'un réseau, tantôt n'est pas parvenue à mobiliser et à enrôler les porte-paroles légitimes et prescripteurs, inhibant la stabilisation du réseau initialement constitué. Dans le premier cas, les interactions et les relations n'ont pas pu se créer autour de l'innovation Movin'out, et dans le second cas, les liens initialement constitués se sont peu à peu dispersés.

A une échelle d'observation micro-sociale, la constitution de communautés virtuelles de trajet autour de l'innovation communautaire Movin'out a échoué. L'absence d'effets communautaires est alors due à des liens qui ne se sont pas créés au sein des groupes communautaires associés à l'innovation. L'adhésion communautaire ne semble pas prioritaire pour les usagers de l'innovation, puisque les groupes communautaires associés à Movin'out n'ont pas la possibilité de communiquer entre eux et la plupart ne sont pas visibles aux yeux

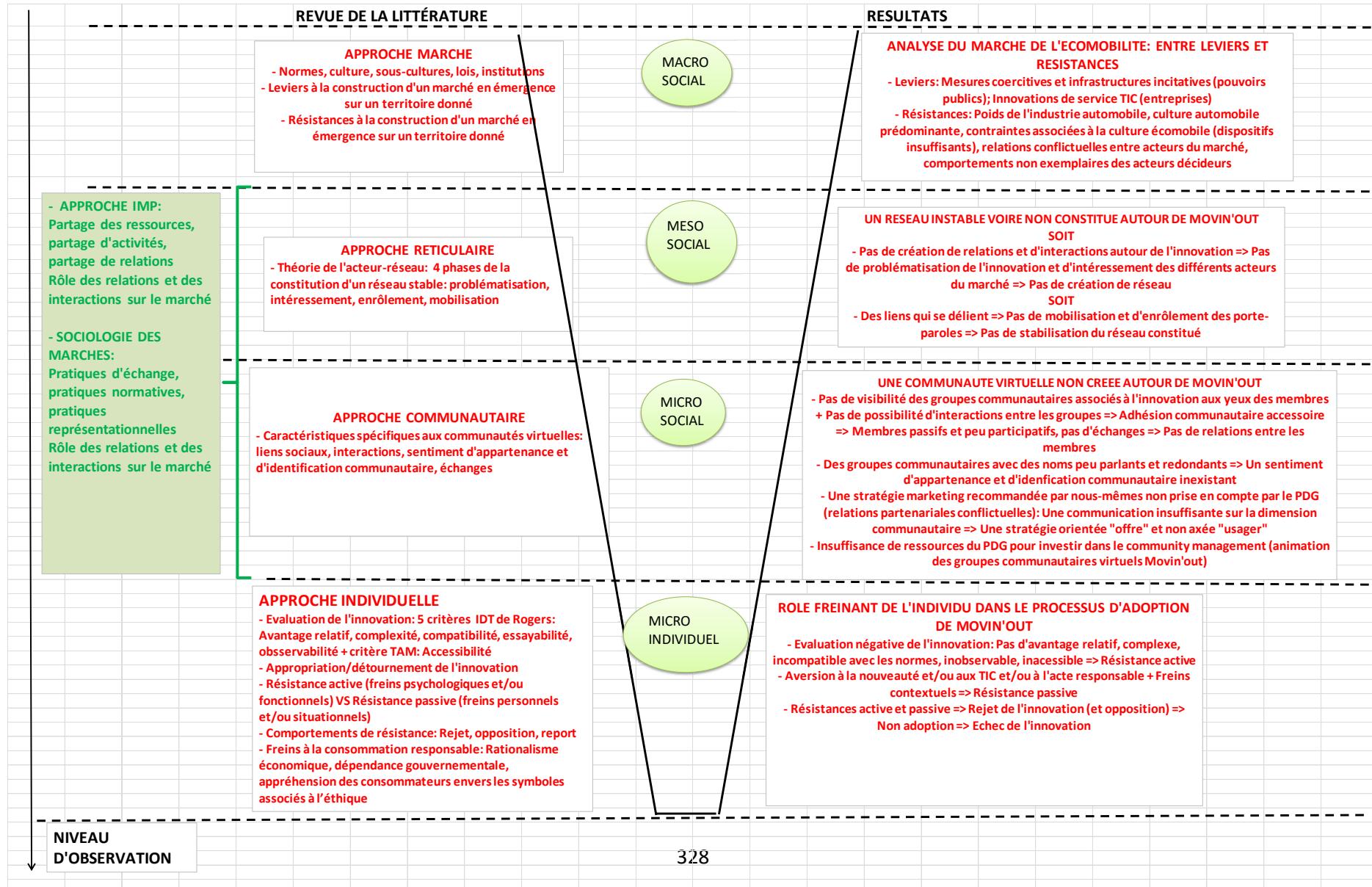
des usagers. Les échanges intra et intercommunautaires sont par conséquent limités, les membres se montrent passifs et peu participatifs, et le bouche à oreille est très faible. Par ailleurs, le peu de groupes communautaires auxquels peuvent accéder les usagers portent des noms peu parlants, insuffisamment ludiques, voire redondants, ce qui empêche le sentiment d'appartenance et d'identification communautaire de se développer et aux liens homophiles de se mettre en place. En outre, la stratégie marketing que nous avons en tant que chercheur proposée et recommandée à maintes reprises à l'entreprise Ecoway, pourtant essentielle au développement de la dimension communautaire de l'innovation Movin'out, a été rejetée. En plus d'un désintérêt porté par le PDG d'Ecoway à notre expertise marketing et une démotivation à entretenir des relations de proximité dans le cadre du contrat partenarial qui nous liait, la PME a considéré comme accessoire l'idée de développer une stratégie de communication marketing autour de son innovation. De plus, ne disposant pas de ressources suffisantes, le PDG a relégué au second plan la nécessité d'investir dans le recrutement essentiel d'un community manager, pour animer les groupes communautaires associés à Movin'out et les faire fructifier. Sa stratégie se centre alors sur le service offert au détriment de l'usager. La transaction semble prendre le pas sur la relation.

A une échelle d'*observation micro-individuelle*, l'échec de l'innovation Movin'out s'explique par le rôle de résistance individuelle affiché envers la solution nouvelle. Malgré la possibilité de l'essayer lors des différentes expérimentations, l'innovation est jugée complexe, incompatible avec les normes socioculturelles et professionnelles, inobservable, inaccessible et ne présentant pas d'avantage relatif. Cette évaluation négative de la solution par les individus, renforcée par des freins psychologiques et fonctionnels, les a conduits à développer une attitude négative et à afficher des comportements de résistance active envers l'innovation. Par ailleurs, des facteurs situationnels et personnels ont provoqué des comportements de résistance passive. Les freins situationnels se sont alors traduits dans certaines structures par des obstacles contextuels qui ont empêché les référents de communiquer correctement auprès de leurs salariés sur l'innovation. Les freins personnels se sont manifestés par des usagers qui exprimaient une certaine aversion envers d'une part la nouveauté et les TIC, et d'autre part envers l'usage de transports alternatifs en raison d'un fort attachement à la culture automobile et/ou à une difficulté à changer ses habitudes soutenue par une mentalité « provoiture ». Les comportements de résistances active et passive ont alors conduit à un rejet définitif de

l'innovation, accompagnée par certains de comportements d'opposition affichés à l'égard de la solution nouvelle.

Le schéma ci-dessous, né de la confrontation de la littérature avec les résultats, permet de résumer notre cadre théorique intégrateur et la réponse à la question de recherche soulevée.

*Schéma n°21 : L'échec d'adoption de l'innovation Movin'out en train de se faire, sur un marché de l'écomobilité en émergence, selon le marketing et la sociologie de l'innovation*



A travers ce schéma, nous défendons l'idée que c'est bien la combinaison des actions individuelles et collectives de l'ensemble des acteurs concernés par une innovation écomobile, qui va permettre de transformer et d'orienter positivement la mobilité de la société. La responsabilisation doit être à la fois individuelle et collective pour faciliter le changement.



## **Conclusion à la deuxième partie**

Cette deuxième partie fut consacrée à la présentation de la méthodologie et des résultats de ce projet doctoral. Il s'agissait, suite à la présentation du terrain de thèse, d'analyser et de comprendre de manière longitudinale, l'étude d'un cas unique. Cette analyse, réalisée selon une approche intégrant le réseau, la communauté et l'individu, concerne l'échec d'adoption et de diffusion de l'innovation de service responsable Movin'out. Celle-ci a été développée par la PME Ecoway, sur un marché en émergence, celui de l'écomobilité. Dans ce qui suit, après avoir discuté des résultats en les confrontant à la littérature, nous présenterons les contributions et les limites de notre travail doctoral.



## **DISCUSSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES**



## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION : ECHEC DES INNOVATIONS DE SERVICES – ANALYSE DES FACTEURS COMMUNS AUX DIFFERENTS NIVEAUX D’OBSERVATION**

A l’issue des résultats présentés dans le chapitre 4, nous proposons de comprendre en quoi une approche intégrée permet de mieux appréhender le phénomène d’échec de l’innovation de service responsable. Trois facteurs principaux ressortent de l’analyse multi-niveaux de l’étude de cas conduite : une non appropriation de l’innovation par les acteurs (1), une résistance à l’offre nouvelle proposée (2) et un manque de développement du réseau et des interactions (3).

Ces facteurs nous amènent à discuter les résultats autour de trois concepts associés agissant à chacun des niveaux d’observation (de l’individu, de la communauté et du réseau) : l’appropriation de l’innovation (1), la résistance à l’innovation technique et sociale (2) et les interactions au sein des réseaux et des communautés (3).

En combinant ces trois concepts, notre objectif est d’engager une réflexion selon une approche intégrée pour comprendre l’échec de l’innovation de service responsable. Différentes approches théoriques peuvent ainsi être aménagées (modèles IDT et TAM, théorie de la résistance à l’innovation, théories spécifiques à la consommation responsable, théories spécifiques aux communautés, théorie de l’acteur-réseau, IMP, sociologie des marchés, sociologie des usages). Nous montrerons ainsi comment nous avons construit ce modèle pour revenir ensuite aux contributions théoriques et managériales ainsi qu’aux limites et perspectives de notre recherche sur l’intérêt de combiner les niveaux d’analyse.

## **1. UN MODELE INTEGRÉ POUR UNE LECTURE DE L'ECHEC DES INNOVATIONS DE SERVICES RESPONSABLES**

### **1.1. Une mauvaise appropriation de l'innovation : *réflexion au croisement de la sociologie des usages, de l'adoption de l'innovation sociotechnique, de l'approche IDT, du modèle UTAUT et de la théorie de la résistance à l'innovation***

Nos analyses suggèrent au-delà des coûts et risques perçus, la présence d'autres facteurs qui participent à la mauvaise appropriation de l'«objet sociotechnique par l'«usager (individuel ou collectif). Ces facteurs sont aussi bien techniques (relatifs à l'«innovation en elle-même) que sociaux (relatifs à l'«acte responsable). Des résistances s'expriment alors à l'égard des caractéristiques intrinsèques (niveaux micro-individuel et sociotechnique) de l'innovation.

#### **1.1.1. Un usage de l'objet technique peu aisé**

Quand la technologie n'est pas encore stabilisée lors de différentes expérimentations de celle-ci sur le marché, l'effort cognitif de la part des usagers pour apprendre à se servir des fonctionnalités techniques est encore plus important. L'hybridation de plusieurs services notamment rend l'«innovation moins apte à répondre aux attentes des usagers (individuels ou collectifs). Ces derniers auront en effet des difficultés à la catégoriser. Cette non congruence entre la catégorisation de l'«innovation étudiée dans cette recherche (plateforme communautaire multimodale) et la catégorisation perçue par les consommateurs (site de covoiturage) n'a fait que renforcer le décalage entre le positionnement marketing voulu par le porteur de l'«innovation et celui perçu par l'«utilisateur.

Pour avoir une vision globale sur l'«appropriation individuelle des technologies par les salariés dans les entreprises, Venkatesh *et al.* (2003) ont proposé un modèle uniifié appelé UTAUT (United Theory of Acceptance and Use of Technology), sur la base de la comparaison analytique quantitative de 8 modèles existants (*Cf. Tableau n°25*) : la théorie de l'action raisonnée TRA (Fishbein et Ajzen, 1975), le modèle TAM (Davis, 1989), le modèle motivationnel (Davis *et al.*, 1992), la théorie du comportement planifié TPB (Taylor et Todd, 1995), le modèle intégrant le TAM le TPB appelé C-TAM-TPB, le modèle de l'«utilisation de l'«ordinateur portable appelé MPCU (Thompson *et al.*, 1991), le modèle de diffusion IDT

(Rogers, 2003) réadapté dans le contexte des nouvelles technologies (Moore et Benbasat, 1991), la théorie sociale cognitive SCT (Bandura, 1986 ; Compeau et Higgins, 1995).

*Tableau n°25 : Dimensions explicatives de l'usage de nouvelles technologies par modèle unifié*

Dimensions explicatives de l'intention et de l'usage d'une nouvelle technologie	Modèles
Attitude envers le comportement	TRA (psychologie sociale), TPB, C-TAM-TPB,
Contrôle de comportement perçu (capacité à percevoir comme étant facile ou difficile d'avoir un comportement donné)	TPB, C-TAM-TPB
Norme subjective	TRA, TAM2, TPB, C-TAM-TPB
Motivations intrinsèques	Le modèle motivationnel (psychologie)
Motivations extrinsèques	Le modèle motivationnel
Amélioration de son travail	MPCU
Conséquences à long terme	MPCU
Affect/sentiment envers l'utilisation	MPCU, SCT
Facteurs sociaux	MPCU
Conditions de facilitation (ex : assister quelqu'un pour utiliser le PC)	MPCU
Avantage relative	IDT réadapté
Image	IDT réadapté
Visibilité (capacité à voir d'autres personnes utiliser la technologie)	IDT réadapté
Complexité	MPCU
Facilité d'usage	IDT réadapté
Facilité d'usage perçue	TAM
Utilité perçue	TAM (systèmes d'informations), C-TAM-TPB
Compatibilité	IDT réadapté
Démonstrabilité	IDT réadapté
Situation volontariste d'usage	IDT réadapté
Attente de résultats sur la performance de son comportement	SCT
Attente de résultats sur son comportement personnel (estime de soi, sens de l'accomplissement)	SCT
Efficacité personnelle	SCT
Anxiété	SCT

En prenant en compte les déterminants qui ont l'effet direct le plus significatif sur l'intention d'usage d'une technologie nouvelle, le modèle unifié UTAUT définit 4 dimensions : l'attente de performance, l'attente d'efforts, l'influence sociale, les conditions de facilitation. Ces dimensions, qui impactent le plus l'intention et l'usage d'une nouvelle technologique, sont modérées par l'expérience, le volontariat, le sexe et l'âge (*Cf. Tableau n°26*).

Tableau n°26 : Dimensions explicatives de l'usage de nouvelles technologies– modèle UTAUT

Dimensions explicatives de l'intention et de l'usage des nouvelles technologies	Dimensions explicatives combinées dans les modèles intégrés	Items utilisés
Attente de performance	Utilité perçue + Motivations extrinsèques + Amélioration de son travail + Avantage relatif + Attente de résultats sur la performance de son comportement	« <i>I would find the system useful in my job</i> » « <i>Using the system enables me to accomplish tasks more quickly</i> » « <i>Using the system increases my productivity</i> » « <i>If I use the system, I will increase my chances of getting a raise</i> »
Attente en termes d'efforts	Complexité + Facilité d'usage + Facilité d'usage perçue	« <i>My interaction with the system would be clear and understandable</i> » « <i>It would be easy for me to become skillful at using the system</i> » « <i>I would find the system easy to use</i> » « <i>Learning to operate the system is easy for me</i> »
Influence sociale	Image + Norme subjective + Norme sociale + Facteurs sociaux	« <i>People who influence my behavior think that I should use the system</i> » « <i>People who are important to me think that I should use the system</i> » « <i>The senior management of this business has been helpful in the use of the system</i> » « <i>In general, the organization has supported the use of the system</i> »
Conditions de facilitation	Contrôle comportemental perçu + Conditions de facilitation + Compatibilité	« <i>I have the resources necessary to use the system</i> » « <i>I have the knowledge necessary to use the system</i> » « <i>The system is not compatible with other systems I use</i> » « <i>A specific person (or group) is available for assistance with system difficulties</i> »

Si nous reprenons ce modèle et que nous l'appliquons au cas des échecs des innovations de services responsables selon une vision intégrée, nous pouvons souligner que dans nos analyses portant sur l'individu, nous avons bien pris en compte les critères d'évaluation de l'innovation par les individus (pas d'utilité perçue, complexité et pas de facilité d'usage perçue malgré les conditions de facilitation (tutoriels, modes d'emplois), pas de compatibilité, pas de démonstrabilité, pas de visibilité de l'innovation, utilisée de manière personnelle). Nous avons montré de quelle manière ces critères impactent l'attitude affective

(Affect/sentiment négatif envers l'innovation, anxiété générée par son usage) et le comportement adopté vis-à-vis de la solution (pas de contrôle de comportement perçu : il est difficile d'avoir un comportement écomobile dans certaines entreprises étant données les localisations excentrées ; résultats inexistant sur la performance de son comportement, à savoir devenir plus écomobile grâce à l'innovation). Plus spécifiquement, certaines innovations de services écomobiles (comme celle étudiée) ne réussissent pas à améliorer le travail des salariés dans le contexte organisationnel de l'entreprise, altérant ainsi ses conséquences à long terme perçues, que le contexte soit marqué par une situation volontariste ou imposée de l'usage de cette solution nouvelle.

Au niveau de l'individu dans sa relation avec la communauté et le réseau, les motivations à l'usage de l'innovation de service responsable sont aussi bien intrinsèques (récompenses proposées par Movin'out, réalisation de PDE) qu'extrinsèques (écologiques, cognitives, sociales, personnelles, etc.). Concernant les motivations personnelles, des attentes sont souvent formulées concernant l'impact que peuvent avoir les résultats tirés sur sa propre efficacité (estime de soi et sens de l'accomplissement renforcés en devenant plus écologique via l'adoption). Concernant les motivations sociales, malgré l'implication de leaders d'opinion qui ont joué le rôle de porte-paroles légitimes et de prescripteurs (norme subjective exercée par l'institution partenaire, des référents ou des dirigeants d'entreprises, etc.), le manque d'appropriation par les utilisateurs amoindrit leur identification sociale à la cause responsable.

Au niveau de l'individu, nous avons également pris en compte le rôle de la résistance comme conséquence comportementale de certains facteurs d'échec spécifiques à la consommation responsable. Au niveau des communautés et des réseaux, nous avons montré en quoi les facteurs d'échec à l'instauration d'un effet communautaire virtuel a empêché la création d'un réseau stable d'acteurs intéressés et mobilisés par la construction collective et tourbillonnaire de l'innovation.

### **1.1.2. « *L'innovating* » et l'adaptation au cœur du processus d'adoption et de diffusion**

L'innovation n'est pas une simple bonne idée à priori, elle le devient au fil d'un parcours. Nous empruntons à Norbert Alter (2013) le terme « *d'innovating* » pour parler de

l'innovation en cours. Lors de ce processus, l'innovation nécessite d'être adaptée aux attentes de tous les acteurs, transformant ainsi les pratiques sociales, économiques, technologiques (Alter, 2013). Il est donc nécessaire d'accepter que l'innovation vienne déformer la réalité de l'entreprise et dévier ses procédures pour garantir son appropriation. Movin'out illustre la non adoption d'une innovation par les entreprises et leurs salariés dans la mesure où les utilisateurs refusent cette transformation.

La mauvaise appropriation de l'innovation étudiée dans cette thèse tient d'une part au fait que celle-ci est venue déranger le fonctionnement des sphères privées et publiques, et a remis en cause leurs frontières. En effet, à travers l'innovation de service étudiée, il est demandé à l'usager d'utiliser l'innovation dans sa sphère professionnelle (en entreprise). Or celle-ci, associée à l'image ludique et légère des réseaux sociaux comme Facebook, entre en conflit avec l'image plus formelle, sérieuse et stricte attribuée au monde de l'entreprise. En outre, l'usage de cette innovation dans la sphère professionnelle est chronophage dans un environnement où le temps fait office de crédo.

Par ailleurs, il est complexe pour l'usager d'utiliser ce type d'innovations dans sa sphère privée, en raison de l'ensemble des contraintes quotidiennes à gérer (ex : emmener les enfants à l'école, transporter des bagages en se déplaçant). Par conséquent, les significations d'usage voulues par l'innovation (créer du lien social et se libérer des contraintes horaires des transports en organisant plus souplement sa mobilité) entrent en conflit avec ses significations réelles d'usage (un outil contraignant dans son utilisation).

La résistance à l'acte responsable porté par l'innovation peut s'expliquer par l'expression d'un certain rationalisme économique. Les individus cherchent avant tout, dans leurs pratiques de mobilité, la maximisation de leur utilité (optimisation du ratio coûts/bénéfices). Dans ce contexte, l'innovation entre en contradiction avec leur intérêt individuel, qui était de réduire leur système de contraintes en gagnant du temps et de l'argent sur leur déplacement. En raison des efforts transactionnels (l'usage de ce type d'innovations nécessite de prendre du temps) et fonctionnels (effort nécessaire pour comprendre l'usage de l'innovation), l'innovation étudiée accentue les contraintes perçues associées à la mobilité vertueuse. Le refus de supporter ces contraintes est d'autant plus fort que l'usager a tendance à adopter des comportements marqués par une certaine inertie dans son rapport à la mobilité. Cette inertie renvoie au poids

des habitudes liées à la pratique quotidienne de la voiture dans la construction sociale des modes de vie de l'usager.

L'adaptation passe par la capacité à regarder la réalité telle quelle, en se focalisant davantage sur les représentations des autres vis-à-vis de l'innovation et en échangeant avec eux, au lieu de se fonder sur des croyances et sur des outils. Le cas étudié montre que lorsque les procédures prennent le dessus sur l'adaptation dans les entreprises, le partage d'émotions et de liens sociaux, et la richesse interactive en interne, au-delà de la mise en commun d'informations, l'innovation n'occupe pas la place permettant de favoriser son adoption et sa diffusion (Alter, 2013). L'innovation étudiée n'a pas généré d'affect de la part de ses usagers. Dans cette logique sociale, les travaux récents prennent en considération l'impact positif des externalités de réseau (Ramirez, 1999 ; Chauvet et Chollet, 2010 ; Katona, Zubcsek et Sarvary, 2011) sur l'intensité et la vitesse d'adoption et de diffusion des innovations. Il y a externalité de réseaux lorsqu'un phénomène d'imitation<sup>61</sup> est présent : une nouvelle technologie/innovation nous paraît plus utile et intéressante lorsque davantage de personnes l'adoptent (Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Belvaux, 2011).

Finalement, les contraintes et les circonstances sociales ont plus de poids que les croyances éthiques dans leur impact sur le comportement de consommation (ce qui rappelle les conclusions d'Eckhardt, Belk et Devinney, 2010).

## **1.2. La résistance au processus d'adoption de l'innovation aux niveaux individuels et collectifs : *réflexion au croisement des travaux sur la résistance, sur les communautés et sur la théorie de l'acteur-réseau***

Dans cette partie, nous discutons « l'action de l'individu face au processus d'innovation ». En effet, une innovation, impliquant son déroulement dans le temps (notion « d'innovating » vue précédemment), quelle que soit la manière d'appréhender sa trajectoire, il convient d'étudier comment les acteurs (individuels et collectifs) résistent et finissent par bloquer ce processus. Cette démarche permet de comprendre l'échec d'une innovation dans les phases qui jalonnent ces processus.

---

<sup>61</sup> Nos propos ont été croisés avec le cours de Madeleine Besson sur les externalités de réseau.

Les différents facteurs d'« échec perçus associés à Movin'out ont entraîné des comportements de résistance individuels et collectifs à l'« adoption de cette plateforme, lors de son déploiement sur les différents territoires test.

### **1.2.1. Des contextes sociaux renforçant les résistances individuelles**

Dans cette recherche, nous considérerons les entreprises comme des contextes sociaux où des résistances individuelles à l'innovation peuvent émerger. Sept facteurs structurants ont été identifiés dans la littérature portant sur les facteurs de succès et de freins au développement et à l'« adoption de l'« innovation, pour caractériser ces contextes (Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Townsend, 2010 ; Saatçioğlu et Timurcanay Özmen, 2010 ; Blanchard *et al.*, 2012 ; Leković, 2013 ; Dos Santos Paulino et Tahri, 2014) (*voir en annexes (7.b) le tableau des verbatims illustrant les différents facteurs appliqués au contexte de Movin'out*). Dans ce qui suit, nous croisons ces facteurs organisationnels principalement avec la littérature portant sur la résistance à l'« innovation (plus particulièrement celle portant sur les comportements des individus résistants qui traduisent l'« échec d'adoption de l'« innovation) et avec celle portant sur l'« importance de la prise en compte du réseau dans l'« adoption des innovations, pour avoir une vision plus globale des causes d'« échec d'adoption des innovations de services responsables basées sur des extensions technologiques (comme des plateformes communautaires).

- **Les facteurs liés au secteur d'activité entraînant l'opposition et/ou le rejet de l'innovation par les salariés**

Dans les entreprises régies par le secret (comme celles de l'« armement), les salariés perçoivent le service comme étant intrusif (risque perçu psychologique important). Un comportement d'opposition à l'innovation est alors observé. Quant aux entreprises de production, l'utilisation d'ordinateurs n'étant pas d'usage, l'accès n'est pas possible, entraînant ainsi un rejet de l'innovation par les individus.

- **Les facteurs liés à la taille de l'entreprise et le report d'adoption de l'innovation**

Les innovations de services responsables qui se basent sur des plateformes communautaires se montrent plus adaptées au sein des grandes entreprises où le nombre de déplacements professionnels et leur défraîtement suscitent un intérêt plus important. Dans un cadre moins normatif, les salariés des PME expriment un comportement de report d'adoption dans la mesure où les déplacements alternatifs ne sont pas une préoccupation prioritaire malgré la reconnaissance de la valeur sociétale de l'action.

- **Les facteurs structurels et le rejet individuel et collectif de l'innovation**

La non mobilisation des ressources devient une entrave à la diffusion de l'innovation. Le manque d'implication et de soutien des directions de certaines entreprises a eu un impact sur l'absence de mobilisation de leurs salariés quant à l'usage de l'innovation. Ces facteurs sont parfois une expression de rejet au niveau collectif et de façon active (ex : une direction qui a remonté des plaintes dans le cas de l'innovation étudiée) ou passive (ex : une direction qui a arrêté le défi avant sa fin ou encore des directions qui ont poussé leurs salariés à participer au défi sans utiliser l'innovation étudiée).

- **Les facteurs contextuels et le report d'adoption de l'innovation**

Un plan de restructuration, un déménagement, l'indisponibilité de référents au sein de l'entreprise lors de l'expérimentation de l'innovation (phase de test dans le processus), amènent les entreprises et les salariés à reporter l'adoption de l'innovation.

- **Les facteurs liés à l'utilisation de TIC et le rejet de l'innovation**

Dans les entreprises ayant une population plus âgée, les analyses montrent un comportement de rejet de l'innovation de la part des salariés face aux difficultés d'utilisation de la technologie. Le rejet dans ce cas est maintenu jusqu'à ce que l'innovation soit accessible plus aisément.

- **Les résistances liées à l'absence d'un réseau de produits complémentaires et le rejet de l'innovation**

Les entreprises localisées dans des zones éloignées et non desservies par les transports alternatifs rejettent l'innovation. Les salariés n'ont alors pas les ressources pour s'engager dans l'écomobilité. En effet, selon la théorie des externalités de réseaux<sup>62</sup>, une innovation s'inscrivant dans un réseau technologique, la présence et l'accès à des biens complémentaires facilite son adoption en favorisant l'accès au réseau.

- **Les facteurs liés à la maîtrise de l'écomobilité et le rejet de l'innovation**

Les entreprises déjà vertueuses dans le domaine de l'écomobilité ont tendance à rejeter l'innovation de service responsable basée sur des extensions technologiques (comme les plateformes communautaires) car le besoin du service n'est pas ressenti. Le seul système de récompense proposé par ce type d'innovations n'est pas suffisant pour adopter l'innovation.

Ces facteurs génèrent de la résistance au niveau collectif des entreprises, et par conséquent, individuel quand il s'agit de salariés d'entreprises clientes.

Le tableau ci-dessous propose de récapituler ces facteurs.

*Tableau n°27 : Des résistances collectives aux résistances individuelles face à l'innovation  
Movin'out*

Facteurs de résistance au niveau collectif	Comportements de résistance au niveau individuel
Les facteurs liés au secteur d'activité Les facteurs structurels Les facteurs liés à l'utilisation de TIC Les résistances liées à l'absence d'un réseau de produits complémentaires Les facteurs liés à la maîtrise de l'écomobilité	Rejet de l'innovation
Les facteurs liés au secteur d'activité	Opposition envers l'innovation
Les facteurs liés à la taille de l'entreprise Les facteurs contextuels	Report de l'adoption de l'innovation

<sup>62</sup> Cours de Madeleine Besson sur les externalités de réseau.

### **1.2.2. Les freins individuels à chaque étape du processus de construction du réseau d'innovation**

Les résistances à l'ecomobilité sont perceptibles dès l'étape de *problématisation* de l'innovation. Les usagers en tant qu'individus adoptants potentiels expriment des comportements de résistance en l'absence de besoins exprimés au niveau collectif. L'innovation est alors perçue comme étant associée à un risque fonctionnel (ex : absence de praticité dans l'utilisation de certaines fonctionnalités entraînant un sentiment de perte de contrôle), psychologique (ex : effort cognitif à mobiliser pour comprendre le fonctionnement complexe de l'innovation), temporel (ex : l'usage de cette innovation prend trop de temps), relationnel (ex : absence d'interactions des usagers avec l'entreprise qui porte le projet d'innovation), informationnel (ex : absence d'un conseiller de chez l'entreprise porteuse du projet d'innovation pour guider l'usage de l'innovation ; obstacle lié au canal virtuel de l'innovation de service basée sur des extensions technologiques) et d'équité (ex : gains inéquitables entre le porteur du projet d'innovation et les entreprises clientes, sentiment d'avoir été un cobaye de par le caractère expérimental de l'innovation testée). Cela se traduit par l'idée que l'entreprise porteuse du projet d'innovation n'a pas réussi finalement à faire vivre une expérience client fructueuse au niveau du réseau des entreprises clientes. Le poids des portes-paroles est ainsi essentiel pour la diffusion des innovations responsables.

Pourtant, la phase d'*intéressement* est bien marquée dans le cas de l'innovation étudiée par l'officialisation du partenariat avec les différentes institutions qui mettent en place les expérimentations (à savoir la CCI du Loiret, Nantes Métropole, la Mairie des Mureaux) et l'engagement des entreprises participantes. Toutefois, les utilisateurs individuels n'ont pas été intéressés directement. Des résistances cognitives et affectives se sont produites vis-à-vis de l'innovation. Il est nécessaire de mieux cibler les individus et les entreprises correspondant davantage au service proposé pour envisager une amorce de co-construction de marché.

Dans la phase d'*enrôlement*, l'absence d'interactions entre les individus génère des difficultés à créer des effets communautaires. Une communication hétérophile aurait facilité la diffusion de l'innovation étudiée. Le faible nombre d'individus inscrits dans le réseau associé à

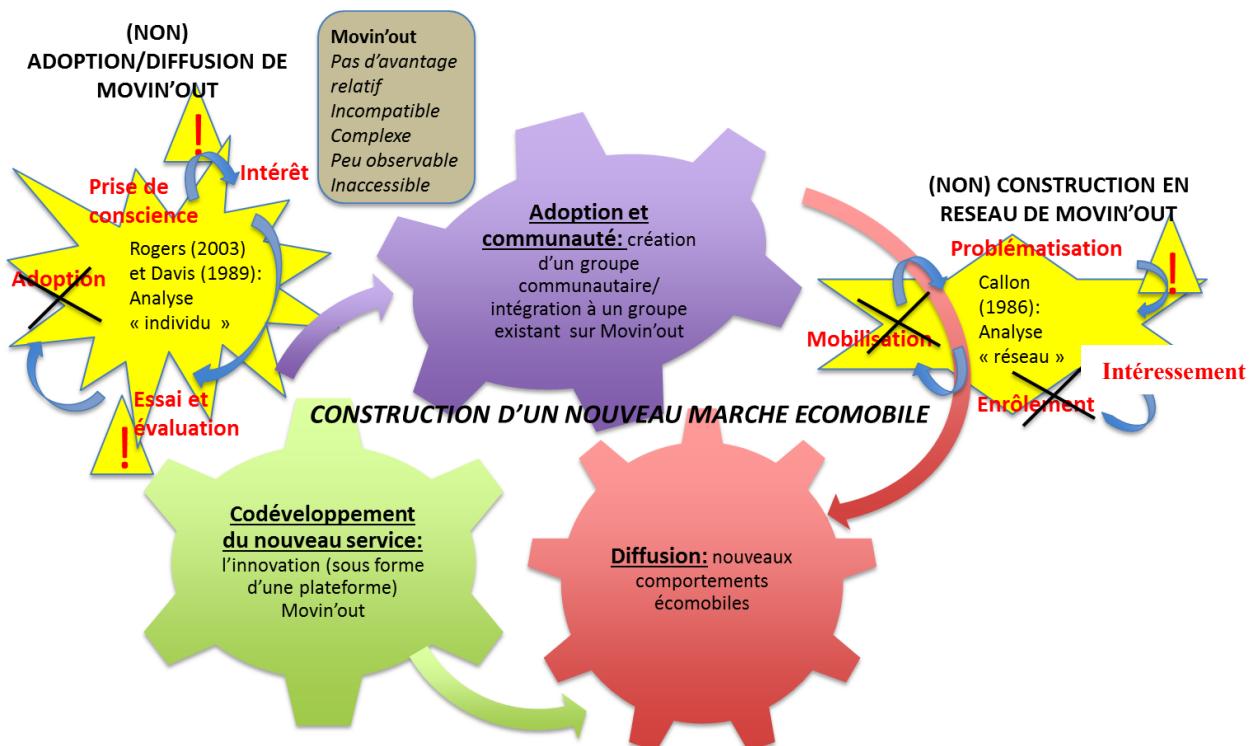
L'innovation ne faisait que renforcer son inutilité perçue. Le soutien apporté par le réseau d'adoption a manqué (Chiesa et Frattini, 2011).

Enfin, la phase de *mobilisation* est marquée par une résistance qui suggère un manque d'engagement des individus dans le développement du marché de l'écomobilité. En effet, les porte-paroles que sont les entreprises, ne réussissent pas à jouer leur rôle entre le porteur de l'innovation et les salariés. La technologie et les actants non humains ne sensibilisent pas les usagers individuels à s'impliquer dans le développement de l'écomobilité.

Par rapport à la théorie de l'acteur-réseau de Callon (1986), l'intégration du niveau d'analyse individuel selon lequel les caractéristiques intrinsèques de l'innovation ont entraîné son évaluation négative par les individus déçus par son idéalisation explique ce qui a conduit à l'échec d'adoption de la solution nouvelle étudiée.

Le schéma ci-dessous montre comment les résultats de l'analyse au niveau individuel s'imbriquent à ceux du réseau pour appréhender de façon plus détaillée les facteurs d'échec à l'adoption d'une innovation.

*Schéma n°22 : Comparaison de l'innovation Movin'out selon les approches théoriques*



### **1.3. Un processus d'interaction communautaire et réticulaire inexistant entre les acteurs concernés par l'innovation : *réflexion au croisement des travaux sur les freins à la consommation responsable, les théories de l'IMP et de l'ANT, la sociologie des marchés et les théories communautaires***

Dans cette partie, nous discutons selon la théorie de la co-création, de la question des interactions entre les acteurs sociaux au sein de communautés et de réseaux (entreprises avec leur environnement). Selon les approches théoriques de l'IMP, de l'ANT, de la sociologie des marchés et des communautés virtuelles, nous voyons apparaître différemment le rôle des acteurs collectifs face à l'innovation, notamment face à la difficulté d'interactions entre les individus. Ceci nous permet d'aborder sous un autre angle de vue les facteurs d'échec de l'innovation de service responsable selon une approche intégrée.

#### **1.3.1. Une perception négative par les acteurs individuels du comportement des acteurs collectifs du réseau écomobile**

Les relations entre les acteurs représentent un frein à l'acte responsable induit par l'innovation. D'une part, les leaders d'opinion au sein des institutions et des entreprises ne permettent pas de normaliser l'usage. Leur enrôlement est ainsi encore plus important quand il s'agit de développer une innovation de service responsable. D'autre part, l'interaction négative entre acteurs individuels et collectifs dans ce processus, soutenue par un bouche à oreille absent, renforce la situation d'échec de l'innovation.

Par conséquent, les usagers individuels de l'innovation ont tendance à banaliser leur comportement non écomobile en arguant que les acteurs collectifs eux-mêmes (les institutions Nantes Métropole, CCI du Loiret dans le cas de l'innovation étudiée) ne se montrent pas toujours exemplaires dans leur comportement. N'ayant pas le sentiment que leur adoption de l'innovation et donc la mise en place d'une mobilité écologique fasse la différence dans la société, les usagers salariés surestiment les contraintes d'agir radicalement autrement. Légitimés en creux par les acteurs collectifs qui cautionnent l'usage de la voiture (à travers l'existence d'un parking en entreprise, etc.), ils estiment avoir un comportement

éologiquement responsable à travers d’autres actions (tri des déchets, etc.). Certains rejettent même les symboles associés à l’éthique, considérant que les entreprises utilisent souvent la dimension responsable à des fins marchandes (les interviewés expliquent qu’ils se sentent saturés par le numérique, par l’information et par l’excès de sites de covoiturage qui existent).

### **1.3.2. Un rapport entre les acteurs caractérisé par des relations contractuelles méfiantes et conflictuelles**

Les faibles relations développées par les acteurs autour de l’innovation sont renforcées par la présence de trois éléments : les pratiques centrées autour de la voiture, la mise en place de pratiques variées par les acteurs, et leur non partage des activités, des ressources et des relations.

D’abord, les pratiques d’échange, normatives et représentationnelles (*Cf. sociologie des marchés*), telles qu’elles sont présentes sur le marché de l’écomobilité, viennent freiner la croissance de celui-ci, parce qu’elles sont centrées autour de la voiture. Les pratiques d’échange sont absentes du marché. Cela se traduit par la non rencontre entre l’offre de solutions alternatives à la voiture, et la demande, davantage centrée sur la voiture en solo. L’absence de pratiques normatives écomobiles se rapporte à l’intégration de la voiture en solo comme étant la norme dans la société. Les pratiques représentationnelles du marché de l’écomobilité sont déformées par les acteurs (surestimation des contraintes associées aux transports alternatifs et sous-estimation des contraintes associés à l’usage de la voiture au bénéfice de ses avantages) (Kjellberg et Helgesson, 2006 ; Azimont et Araujo, 2007, 2010 ; Nariswari, 2011 ; Kjellberg, 2012).

Ensuite, la multitude d’acteurs impliqués dans le marché de l’écomobilité (professionnels du marketing, consommateurs, producteurs, distributeurs, etc.) mettent en place des pratiques variées en raison des différentes représentations qu’ils se font du marché (vis-à-vis tant des actions positives en faveur de l’écomobilité que des actions négatives en défaveur de l’écomobilité). En ayant des représentations hétérogènes du marché, ces acteurs, de par leurs intérêts divergents, suscitent des conflits sur ce marché, ce qui empêche sa croissance.

Enfin, les ressources, les activités et les relations ne sont pas partagées par les acteurs (porteur de l'innovation, institutions, entreprises).

D'autre part, la relation peut manquer entre le porteur de l'innovation et les adopteurs potentiels de celle-ci, au détriment du service offert (qui est d'inciter via l'innovation, au changement de comportement, accessoirement par le volet communautaire, et surtout par les récompenses et l'information sur la mobilité). Le risque d'échec semble s'intensifier. Le manque de relation peut se traduire par une faible communication entre le porteur de l'innovation et les entreprises, institutions et leurs salariés. Or la relation est plus importante que le service offert dans l'échange d'un service (Vargo et Lusch, 2004). L'approche contractuelle à elle seule ne peut pas assurer la dimension collaborative (Anteblian-Lambrey, 1998 ; Čater, Žabkar et Čater, 2011), nécessaire pour assurer une relation de confiance et faire face aux conflits générés par les résistances aux changements liés à l'innovation. Dans ce dernier cas, la méfiance des utilisateurs vis-à-vis du porteur de l'innovation étudiée est renforcée par les coûts transactionnels que pouvaient représenter la poursuite de la relation. La relation n'a pas été durable entre eux, en l'absence d'un engagement affectif (Pas d'attachement affectif exprimé envers l'innovation étudiée) et calculateur (Adopter l'innovation étudiée va à l'encontre de l'intérêt personnel de son entreprise/institution). Or une relation durable suppose un engagement, une coopération (mêmes objectifs visés) et une confiance dans cette relation (Anteblian-Lambrey, 1998 ; Čater, Žabkar et Čater, 2011).

### **1.3.3. Une remise en cause du mythe de la communauté dans la construction réussie et l'adoption de l'innovation**

Le porteur de l'innovation étudiée dans cette thèse a séduit des financeurs en partie en valorisant son service communautaire. Or en réalité, à travers le cas que nous avons étudié, nous pouvons constater que l'approche communautaire pour diffuser une innovation n'est ni systématique ni facile à construire. Nous mettons ainsi en évidence, dans ce qui suit, un certain nombre de mythes autour de la notion de communauté, quand il s'agit de co-construire et de diffuser l'innovation.

Fournier et Lee (2009) ont identifié sept mythes sur la communauté de marque auxquels succombent la majorité des entreprises. Dans ce qui suit, nous analysons les erreurs commises

par le porteur de l'innovation étudiée en ce qui concerne les communautés écomobiles, et discutons en quoi elles ont participé à l'échec de l'innovation.

Le premier mythe concerne la compréhension même de la notion de communauté. Alors que le porteur de l'innovation la comprenait comme « une stratégie marketing ». Fournier et Lee, 2009 : 106) soulignent qu'il s'agit plutôt d'une « stratégie d'entreprise ». En limitant le rôle de la communauté, le porteur de l'innovation n'a pas réussi à supprimer les frontières entre son organisation et les clients de la plateforme (usagers inscrits dans les groupes communautaires). En l'absence de ressources dédiées selon un déploiement stratégique (par exemple, le recrutement d'un community manager), la relation de proximité ne s'est pas constituée entre eux. L'importance de cette ressource pour animer les discussions en ligne concernant l'innovation (Nambisan et A. Baron, 2009), en posant des questions ou en répondant aux interrogations (Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010) est pourtant connue.

Par ailleurs, les salariés les plus experts et impliqués d'une entreprise peuvent jouer le rôle d'acculturation en s'appropriant la culture de l'innovation au sein de la communauté, via leur implication à la cocréation de la solution nouvelle. Ce rôle d'agent acculturateur est d'autant plus impactant que les salariés ne sont pas issus du marketing ou de la communication. Dans ce contexte, ces derniers paraissent plus crédibles, ils sont perçus comme plus intègres car leurs avis sont plus objectifs, ils exercent donc une plus grande influence (Viedma, 2012).

Le deuxième mythe traduit par le porteur de l'innovation dans sa pratique est : « une communauté (...) existe pour servir l'entreprise ». Or en réalité, une communauté (...) doit exister pour servir les individus qui la composent » (Fournier et Lee, 2009 : 106). Dans le cas d'une communauté d'usagers, il est essentiel que les individus trouvent un avantage relatif vis-à-vis de l'innovation.

Le troisième mythe a consisté à « construire la marque et la communauté suivra ». Or en réalité, il aurait d'abord fallu « construire la communauté, et sa marque se renforcera » (Fournier et Lee, 2009 : 107). Il est en effet utopique de croire que la communauté se construira d'elle-même si l'on possède une marque ou une innovation.

Une communauté peut prendre trois formes (Fournier et Lee, 2009) :

- la communauté en tant qu'équipe (un pool) : le (non) partage d'objectifs et de valeurs. Les salariés d'une même entreprise auraient pu développer un partage d'objectifs si les entreprises clientes avaient inclus le projet dans une stratégie globale et non pas dans une expérimentation ;
- la communauté en tant que réseau (un web) : le (non) partage de besoins (similaires ou complémentaires) via la communauté renforce le (non) développement de relations interpersonnelles. En effet, « les personnes sont davantage intéressées par les liens sociaux provenant des groupes affiliés à la marque, que de la marque elle-même » (Fournier et Lee, 2009 : 107) (ex : le musée de la Harley Davidson, où les fans s'y reconnaissent). Dans le cas étudié, le lien été trop faible pour compenser le coût de la mise en relation ;
- la communauté en tant que plateforme, centre d'activités (un hub) : l'admiration pour une figure emblématique (une célébrité, etc.) utilisant la marque facilite les relations. L'innovation étudiée ne fournit pas de ressources suffisamment discriminantes relativement aux autres sites pour justifier un investissement communautaire.

Le porteur de l'innovation étudiée a particulièrement succombé à ce troisième mythe. Ce n'est pas le fait de développer une innovation, puis d'espérer qu'une communauté virtuelle va d'elle-même se créer, adhérer et diffuser l'innovation, qui permet de construire des marchés. Le processus communautaire et donc le niveau collectif ne peuvent pas se décréter. En réalité, c'est le fait de partir d'une communauté existante et de créer une innovation adaptée autour de cette communauté, qui facilite la construction des innovations. Les entreprises qui ont réussi sont celles qui se sont appuyées sur des communautés existantes (ex : la marque de la Harley Davidson) (Fournier et Lee, 2009). Dans le cas de la consommation responsable, ce facteur nous paraît d'autant plus important.

Le quatrième mythe a été de croire que « les communautés doivent éviter le conflit » (Fournier et Lee, 2009 : 108). Or en réalité, les conflits permettent aux communautés de développer les relations sociales et ainsi de créer une dynamique. Des personnes qui critiquent VERSUS des personnes qui défendent l'innovation permettent d'affirmer les différences perçues de l'innovation et ainsi de générer un bouche à oreille.

Le cinquième mythe consiste à croire que « les leaders d'opinion construisent de fortes communautés ». En réalité, les « communautés sont plus fortes lorsque chaque membre a un

rôle à jouer » (Fournier et Lee, 2009 : 109). Il est donc important que la communauté existe et soit légitime pour que de nouveaux membres puissent jouer un rôle de leader d'opinion. Le porteur de l'innovation pourra ensuite se concentrer sur la manière d'améliorer le fonctionnement de sa communauté.

S'agissant du sixième mythe, le porteur de l'innovation a cru que « les réseaux sociaux étaient la clé d'une stratégie communautaire. Or en réalité, les réseaux sociaux sont juste un outil, et non pas une stratégie communautaire » (Fournier et Lee, 2009 : 109).

Enfin, le dernier mythe fut de croire que « les communautés (...) à succès sont fermement contrôlées et gérées » (ex : pas de communication intercommunautaire possible sur la plateforme étudiée). Or en réalité, « les communautés défient le contrôle managérial » (Fournier et Lee, 2009 : 110).

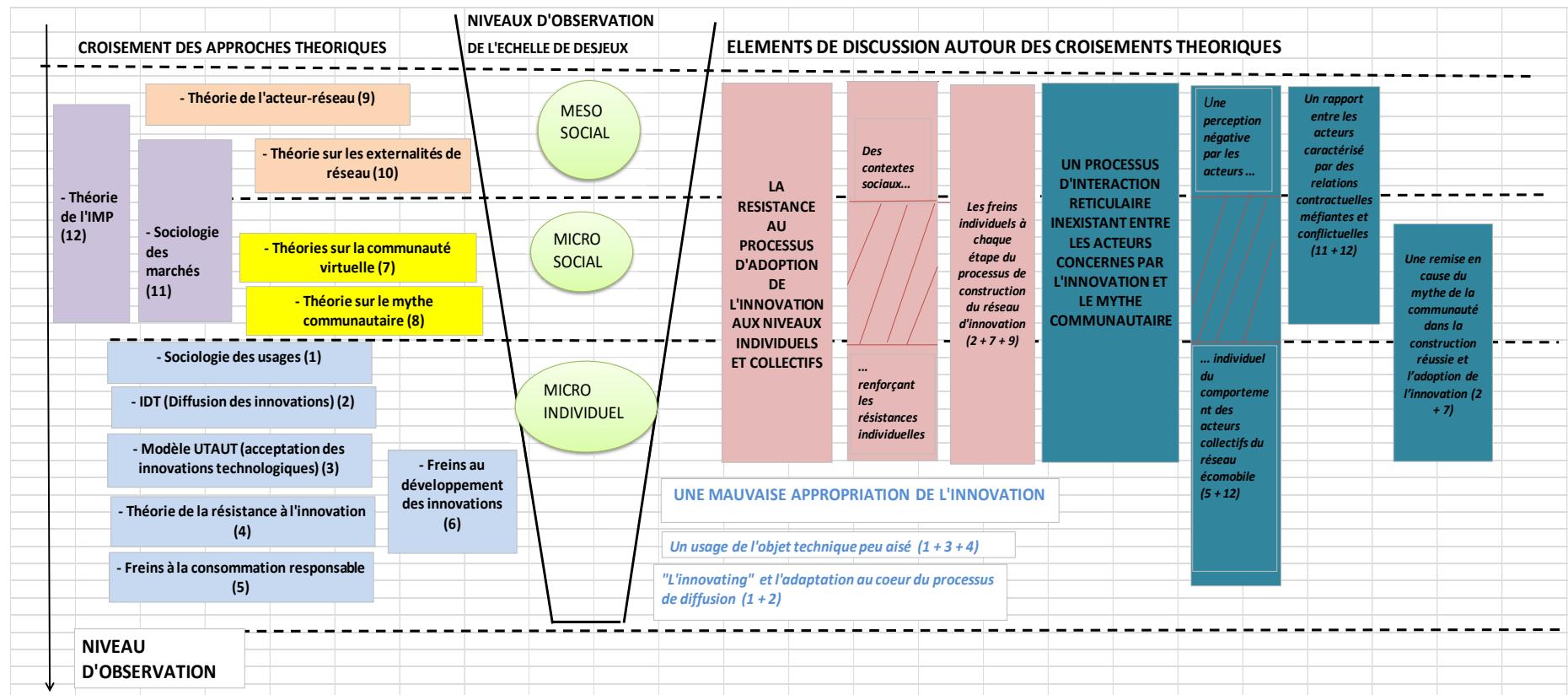
Finalement, à travers ces différents mythes, nous constatons que le porteur de l'innovation étudiée n'a pas réussi à créer une communauté socio-technologique autour de son innovation, c'est-à-dire à la fois une communauté qui partage des valeurs (écologie, écomobilité) et qui est prête à utiliser une nouvelle technologie incitative à se déplacer autrement.

A travers cette discussion, nous avons défendu la nécessité de faire évoluer le champ du marketing de l'innovation en tant qu'espace intégrateur de différentes approches sollicitant l'individu, la communauté et le réseau.

Nous avons ainsi croisé différentes approches théoriques d'abord au sein même de l'échelle d'observation micro-individuelle pour mieux comprendre les difficultés d'usage de l'innovation par l'individu. Le croisement de différentes approches théoriques à l'intersection de l'individu et du réseau nous ont permis de saisir les différentes formes de résistances individuelles et collectives au processus d'adoption de l'innovation de service responsable, lors des différentes étapes de construction du réseau autour de la solution nouvelle. La combinaison d'approches théoriques mobilisant les niveaux d'observation de l'individu, de la communauté et du réseau ont enfin renforcé notre compréhension analytique des causes de l'inexistence d'un processus d'interaction réticulaire entre les acteurs concernés par l'innovation, idée appuyée par la remise en cause du mythe communautaire auquel nous avons tendance à céder lorsque nous nous servons du volet communautaire pour favoriser l'adoption d'une innovation.

Le schéma ci-dessous reprend l"échelle de Desjeux adaptée à notre travail de thèse, mettant en avant les croisements théoriques vus précédemment.

Schéma n°23 : Croisements théoriques à l'intersection des niveaux d'observation de l'approche intégrée pour comprendre l'échec d'adoption de l'innovation de service responsable



Après avoir expliqué la nécessité de prendre en compte une approche intégratrice pour comprendre une innovation en train de se faire sur un marché en émergence, dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur les implications et les limites de notre travail doctoral.

## **2. LES IMPLICATIONS DU PROJET DOCTORAL**

Ce projet doctoral souligne trois principales contributions théoriques : le rôle actif des consommateurs résistants dans l'adoption de l'innovation, l'impact des résistances individuelles et collectives sur la création de communautés et de réseaux stables autour de l'innovation, et l'étude de l'échec de l'innovation sous une approche intégrée. Ces contributions constituent des implications managériales au niveau des porteurs des innovations quant à la nécessité de mettre à disposition des ressources pour faciliter l'appropriation de l'innovation et empêcher la formation de résistances au sein de son processus de développement, d'adoption et de diffusion, mais également quant à l'idée de favoriser les interactions autour de cet objet pour optimiser la co-création de la valeur.

### **2.1. Les contributions théoriques pour le champ du marketing de l'innovation**

#### **2.1.1. Des freins à l'adoption de l'innovation au rôle actif des consommateurs**

La première contribution théorique à laquelle nous participons tient à la nature de notre problématique, qui cherche à comprendre le rôle des consommateurs dans l'innovation en situation d'échec, alors que la plupart des travaux s'intéressent davantage à la réussite des innovations et à leurs conditions de succès. Plus précisément, lorsque les travaux ont étudié les freins à l'adoption, l'accent a été mis sur les réactions individuelles (évaluation des critères sur lesquelles nous nous basons avant d'adopter l'innovation), les risques perçus et les coûts de changement (ou de transfert) (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Kim et Kankanhalli, 2009), d'un consommateur opérant un calcul rationnel vis-à-vis de l'innovation, dans le cadre d'un processus linéaire. Le regard porté est ici moins mécaniste, souhaitant saisir le rôle actif des individus et des acteurs collectifs dans le processus d'innovation. Il concerne en outre l'innovation prise dans sa dynamique de construction en soulignant que ses

phases situées classiquement en aval (adoption puis diffusion) font partie intégrante du processus d'innovation (qui est souvent associé plutôt aux phases amont de développement). L'innovation continue d'être construite lors de l'adoption et de la diffusion. L'importance démontrée dans le cas du concept d'appropriation en est l'un des résultats.

### **2.1.2. Résistances, communautés et réseaux, et déconstruction de l'innovation**

Nous mettons en relation la théorie de la résistance à l'innovation, et les modèles de Davis (1989) et de Rogers (2003) relatifs à l'évaluation de l'innovation, en opposant les rôles actifs et passifs du consommateur face à l'innovation (ces deux rôles permettent d'appréhender l'approche mécaniste de l'innovation), celle-ci pouvant être appréhendée comme résultat ou processus. En effet, ces modèles, utilisés initialement pour traiter de l'impact positif de l'évaluation des attributs de l'innovation sur son adoption, sont présentés dans la théorie et appliqués dans le terrain sous l'angle de l'échec. Par ailleurs, nous ne faisons plus de distinction entre résistance et freins à l'innovation. Les freins sont ainsi traités sous l'angle de la résistance active (dans laquelle nous intégrons les modèles de Rogers et de Davis) et passive de l'innovation, cette dernière ayant été peu mise en évidence par la littérature.

Le cadre théorique de la résistance à l'innovation met donc en avant le fait que la résistance peut concerner l'innovation elle-même (la résistance se manifeste contre tout nouveau produit/service) ou des innovations spécifiques dont l'évaluation a été incompatible avec les attentes (la résistance concerne certains types de nouveaux produits / services). Par ailleurs, étant donné que nous appliquons le cadre théorique au champ original de l'écomobilité, nous montrons également que la résistance peut concerner l'acte responsable. En mettant en lien les freins à la consommation responsable avec la théorie de la résistance à l'innovation, nous proposons de mieux comprendre les freins à la consommation éthique et plus particulièrement, l'écart qui existe entre l'attitude et le comportement des individus dans la consommation responsable.

En outre, nous proposons d'élargir l'angle de vue du rôle des réseaux dans l'innovation en combinant les travaux en sociologie de l'innovation (théorie de la sociologie des marchés) avec ceux du marketing de l'innovation, et plus spécifiquement le marketing industriel (théorie de l'IMP). Nous proposons ainsi grâce à ces théories d'étudier la construction des

marchés sous un autre angle de vue, en questionnant la nature des interactions favorisant l'innovation et le développement des marchés. Par ailleurs, nous traitons des différentes théories de l'approche réticulaire sous l'angle de l'échec de l'innovation, alors qu'initialement, elles ont été mobilisées dans un contexte de succès des solutions nouvelles.

Par ailleurs, en mettant en parallèle les concepts de résistance à l'innovation avec la théorie de l'acteur-réseau, il est possible d'apporter un regard analytique différent de ce qui existe dans la littérature. Nous montrons alors dans quelle mesure les résistances collectives et individuelles sont imbriquées et inhibent les différentes phases par lesquelles se construit l'innovation, et contribuent ainsi à la « destruction collective » des marchés.

Concernant le niveau communautaire, le rôle des communautés virtuelles dans l'adoption et la diffusion de solutions nouvelles est examiné sous l'angle de l'échec des innovations. Nous confirmons les résultats des travaux sur les mythes des communautés dans le contexte spécifique de l'innovation.

### **2.1.3. L'approche intégratrice combinant l'individu, la communauté et le réseau**

Ensuite, concernant la seconde contribution, nous avons proposé d'analyser le processus d'innovation selon une approche combinatoire à trois niveaux d'observation, intégrant l'individu, la communauté et le réseau, ce qu'aucune autre étude n'a réalisé à notre connaissance. Nous connaissons à ce jour une seule étude qui s'est intéressée à la résistance à l'innovation sociale selon une approche intégrant l'individu et le réseau (*Gurviez P. et Sirieix L., 2013*). Ce travail met en lumière la compréhension de la résistance à l'innovation sociale en croisant la théorie de diffusion de Rogers (2003) (niveau individuel) avec la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986) (niveau collectif). A l'échelle individuelle, la non représentation d'une valeur ajoutée perçue autour de l'innovation entraîne la résistance à son adoption. A l'échelle collective, l'existence d'un comportement de résistance à ces innovations se traduit par une non appropriation personnelle de l'innovation et la non formation d'une identité collective autour de cette innovation sociale, qui freinent l'intéressement et l'enrôlement des acteurs dans le processus de diffusion de l'innovation (Gurviez et Sirieix, 2013). Nous complétons ce travail en incorporant le niveau intermédiaire de la communauté dans la compréhension des échecs des innovations de services responsables

d'une part, et en élargissant à la fois les niveaux « individu » et « réseau » par la prise en compte de théories complémentaires (ex : prise en compte de l'IMP et de la sociologie des marchés pour le niveau « réseau » ; prise en compte du modèle TAM et des freins spécifiques aux innovations éthiques pour le niveau « individu »). Nous montrons notamment que l'innovation doit être analysée à tous les niveaux d'observation puisque chaque niveau apporte un regard spécifique et différent des autres, et leur combinaison permet d'aboutir à un puzzle analytique complet.

L'approche intégrée combine des théories qui sont à la croisée du marketing de l'innovation et de la sociologie de l'innovation. Nous appliquons ces théories dans un champ qui concerne un marché original peu étudié par le marketing. Le marché de l'écomobilité est plus souvent traité sous l'angle de la sociologie et de l'urbanisme. L'écomobilité implique cependant des questions qui concernent le marketing de l'innovation si l'individu est considéré en tant que consommateur (BtoC) et les acteurs collectifs comme partenaires qui co-construisent l'innovation (BtoB). En ce sens, nous contribuons aussi bien à enrichir les travaux en BtoC que ceux appliqués en BtoB.

À travers ce cadre théorique et méthodologique, nous proposons un usage complémentaire de l'échelle d'observation de Dominique Desjeux, en l'adaptant au contexte d'étude. Ce choix est justifié par l'étude critique de chacune des approches théoriques, qui prises séparément, ne permettent d'apporter qu'un seul angle de vue de l'échec des innovations. Par ailleurs, nous mobilisons chacun des outils théoriques présentés dans ces différentes approches de manière aménagée.

## 2.2. Les implications managériales

Concernant les implications managériales de ce travail doctoral, il en ressort trois idées fortes défendues : accompagner l'appropriation de l'innovation en mettant des ressources à disposition de l'individu, lever les résistances face à l'innovation et encourager les interactions autour de cet objet pour créer de la valeur.

### **2.2.1. Accompagner l'appropriation de l'innovation par la mise à disposition de ressources**

Comme pour tout projet de lancement d'une innovation sur le marché, la mise en place d'une démarche marketing solide est nécessaire, autant dans sa dimension stratégique<sup>63</sup> qu'"opérationnelle"<sup>64</sup>, pour que la solution nouvelle réponde à des attentes exprimées (Henard et Szymanski, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Chiesa et Frattini, 2011 ; Sorio et Aurier, 2012). L'"insuffisance de la démarche marketing a été l'un des points faibles d'Ecoway. En effet, celui-ci ne connaissait pas suffisamment les attentes du marché envers le service nouveau parce qu'"il avait tendance à sous-estimer l'"importance des ressources marketing (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). En plus d'un ciblage inadéquat, Ecoway n'a pas suffisamment communiqué sur son innovation. La stratégie marketing destinée à favoriser l'"intégration de Movin"out dans le quotidien des individus et à son institutionnalisation aurait donc dû être bâtie sur deux principaux piliers : s'"adresser à la bonne cible et communiquer régulièrement et de manière intense.

- **Le positionnement géographique de la cible**

Pour lever le système de contraintes perçu lié à l'"usage des transports alternatifs à la voiture, il est important pour Ecoway avant d'"adresser Movin"out sur le marché, de prendre en compte le positionnement géographique des entreprises. Le PDG doit cibler des entreprises localisées dans des zones bien desservies et où l'"accès aisément à des offres alternatives à l'"usage individuel de la voiture pourrait favoriser l'"utilisation de son innovation (ex : localisation aux centres-villes des agglomérations, et non à proximité d'une zone d'"activité). Combinée au positionnement géographique des entreprises, la prise en compte de la localisation des habitations des salariés de ces entreprises est tout aussi importante.

Cela nous amène à insister sur l'"importance pour les entreprises d'"avoir des structures favorables à l'"écomobilité comme par exemple un service propre de transports collectifs, une

---

<sup>63</sup> Ciblage adéquat, positionnement clair.

<sup>64</sup> Les 4P ➔ Produit : Eviter l'"excès de fonctionnalités, et s'"assurer que celles-ci fonctionnent parfaitement ; Communication : Communiquer au bon moment et sur les fonctionnalités réelles que présente le service.

navette des plannings partagés, des aires de covoitages, une cave à vélo (avec des abonnements collectifs de vélos en libre-service pour les mettre à disposition des salariés) et des douches pour les personnes qui empruntent ce mode de transport, une cantine qui permet de rester sur place à midi, l'achat de véhicules personnels hybrides pour l'usage des salariés. Movin'out doit s'inscrire dans ces démarches de promotion de l'usage des modes alternatifs pour encourager de manière optimale le changement de comportement.

- **Les caractéristiques de la cible humaine**

Il est tout aussi important pour Ecoway de prendre en compte les caractéristiques des personnes que celle des territoires, dans ses actions à déployer. Nous proposons dans ce qui suit une grille récapitulative de profils à intégrer dans la cible et d'autres à éviter :

**- Concernant les organisations/les personnes vertueuses**

Utilisant déjà les modes doux, ces personnes/organisations peuvent percevoir l'innovation Movin'out comme inutile. Elles n'auront donc pas besoin de changer de comportement mais elles peuvent se sentir valorisées de transmettre cet état d'esprit à d'autres personnes qui ne sont pas vertueuses. Ainsi, Ecoway pourrait les enrôler pour sensibiliser leur entourage à l'écomobilité. Une récompense pourrait être envisagée à cet effet sous la forme d'un système de parrainage par exemple. En effet, concernant la majorité tardive et les retardataires, des incitations économiques permettent de les motiver et de favoriser l'adoption de l'innovation (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Le parrainage est souvent plus persuasif que les outils de communication traditionnels. Les entreprises ont tendance à l'assortir de récompenses pour pousser leurs « internautes » à recourir à cette fonction. Bien qu'elle ait tendance à favoriser l'émergence de comportements opportunistes, de par sa capacité à activer le bouche à oreille, cette technique de communication relationnelle qu'est le parrainage est considérée comme un mode de prospection et de recrutement de nouveaux clients (Riquet, Pechpeyrou et Nicholson, 2012). Appliqué au contexte d'Ecoway, dans les entreprises ciblées, mettre en place des récompenses internes à l'usage de Movin'out serait un facteur incitatif à utiliser l'innovation sur le long terme, ce qui prouve la nécessité d'enrôler les entreprises dans le processus.

- **Pas les personnes/organisations complètement réfractaires à l'usage d'autres modes que la voiture en raison de contraintes surestimées (personnes qui ne peuvent pas faire autrement que prendre la voiture)**

En effet, la sensibilité à l"écomobilité n"est pas la même suivant les organisations et les salariés.

Au vu de ces deux premières constatations, la cible idéale semble être des personnes en phase de transition. Dans ce contexte, l"innovation Movin"out apparaît comme étant un outil d'aide, de sensibilisation. Il est donc intéressant de s'appuyer sur cette solution pour renforcer l"importance du PDE dans une entreprise.

#### **- Concernant les techniciens et les ouvriers (catégories socioprofessionnelles CSP-)**

Cette cible peut ne pas se sentir à l"aise avec les TIC et les réseaux sociaux, puisqu"elle ne les utilise pas dans son quotidien. L"usage initial de bornes interactives pourrait être une solution pour les inciter par la suite à utiliser d'autres canaux d'accès à Movin"out (mobile par exemple).

#### **- Concernant les jeunes**

Contrairement aux personnes âgées, les jeunes sont généralement réceptifs au fonctionnement communautaire. De plus, ces internautes avertis ont moins de contraintes (ex : le fait de ne pas avoir d'enfants offre une certaine flexibilité vis-à-vis des modes de déplacement alternatifs). La sensibilité écologique serait cependant à stimuler.

#### **- Une cible qui a un besoin pour le service**

Il serait intéressant d"organiser par exemple des « speedatings » de covoitureurs<sup>65</sup> afin de favoriser la perméabilité de la plateforme Movin"out et la rencontre des covoitureurs par son biais.

#### **- Cibler des territoires dans lesquels l'usage de Movin'out apporte un gain de temps et d'argent et/ou introduire des services sur l'application qui permettent un gain de temps et d'argent**

---

<sup>65</sup> Idée soumise par l'une des entreprises participantes à l"expérimentation d'Orléans : ALMA.

En effet, l'incapacité de Movin'out à répondre aux exigences des usagers est d'autant plus prononcée puisque les deux critères les plus importants pour les personnes lorsqu'elles choisissent un mode de déplacement sont le gain de temps et d'argent, le facteur écologique semblant être secondaire.

**- Une cible constituée d'entreprises stables du point de vue organisationnel**

**- Ne pas cibler les petites structures mais plutôt les grandes entreprises (pour avoir une cible plus large en nombre)**

Dans les PME, les effets communautaires autour de Movin'out seront difficiles à générer parce que ces structures privilégient l'échange humain. Il serait donc plus pertinent de cibler les grandes entreprises qui sont plus sensibles aux échanges numériques.

**- Une cible dont l'activité reste cohérente avec l'usage des TIC, des communautés virtuelles et des réseaux sociaux en entreprise**

- ✓ *Pas les secteurs qui ne travaillent pas avec des ordinateurs (ex : les entreprises de production) :* il est essentiel de disposer d'un ordinateur si l'on veut utiliser l'innovation Movin'out. Le parallèle peut être fait concernant les téléphones mobiles avec internet : Movin'out est accessible via la voie électronique ou mobile, d'où la nécessité également de posséder un smartphone.
- ✓ *Pas les secteurs qui doivent bloquer l'usage de certains logiciels ou de certains navigateurs internet pour des raisons de sécurité (ex : secteur de l'armement) ou pour d'autres raisons.*

**- Doit-on vraiment cibler les entreprises lorsqu'il s'agit de présenter les aspects communautaires de Movin'out ?**

Au vu de nos analyses, il est apparu que l'environnement de l'entreprise était incompatible avec la fonctionnalité « lien social et communautaire » de Movin'out. En effet, étant la présence en entreprise étant synonyme d'un environnement formel dans lequel le travail passe avant tout, les personnes n'ont ni le réflexe ni le temps d'utiliser Movin'out, perçu comme étant un outil lourd à utiliser tous les jours. Par conséquent, nous ne pouvons pas nous

permettre de « *chatter* » en entreprise. Cela est d'autant plus vrai que Movin'out est perçu comme n'étant pas prioritaire dans le fonctionnement de l'entreprise. Cependant, cela est à relativiser dans la mesure où l'intérêt de l'entreprise est justement de rassembler un grand nombre de personnes qui vont au même endroit et qui sont donc susceptibles d'avoir les mêmes pratiques et origines de destinations.

- **Communiquer de manière intense et régulière**

Nous évoquons à présent la stratégie de communication qu'Ecoway pourrait mettre en place pour mobiliser ces différentes cibles. En effet, ces actions externes vont influencer la qualité de la communication interne faite par les entreprises ciblées à propos de l'innovation Movin'out, auprès de leurs salariés. « Les discours (ici, les campagnes de communication) accompagnent l'innovation technologique, en informent les pratiques et leurs représentations (...) sous un mode parfois prescriptif » (Allard, 2012). Une communication d'une part pertinente, informative, à visée éducative et rassurante, et d'autre part adressée au bon moment au consommateur, permet de l'aider à améliorer sa connaissance de l'innovation (Kleijnen, Lee et Wetzels, 2009).

- **Communiquer sur l'innovation pour limiter le risque d'une évaluation négative**

Une communication efficace passe d'abord par une bonne ergonomie de la plateforme (des informations claires et simples à utiliser) pour faciliter la navigation des usagers et l'accès à son contenu, et réduire la complexité perçue de l'innovation. En effet, les caractéristiques expérimentales d'un outil pas fini a rendu difficile la promotion par les partenaires (Nantes Métropole, CCI du Loiret) de Movin'out. Cela a engendré des problèmes techniques (Muhdi et Boutellier, 2011), ce qui a réduit la confiance portée envers le porteur de l'innovation (Teo et Ranganathan, 2004). L'amélioration de l'ergonomie passe par exemple par l'utilisation d'outils sémantiques ou de visualisation tels que Netscan (Nambisan et Baron, 2007). La mise en place de tutoriels peut être une solution intéressante, mais elle reste à relativiser, puisque la création d'un mode d'emploi/la nécessité d'en avoir, met l'accent justement sur les failles d'un outil peu intuitif. Il est essentiel que Movin'out soit perçu comme étant suffisamment intuitif pour ne pas nécessiter de formation, à l'instar d'autres communautés virtuelles et réseaux sociaux. La formation doit être là uniquement pour informer de l'existence de l'outil

et sensibiliser à son usage. Par ailleurs, Movin'out étant une innovation en ligne, le support technique utilisé doit être adéquat avec les techniques de communication en ligne déployées pour garantir son succès. Une solution possible consiste par exemple à manager un seul canal virtuel intégrant toutes les interfaces internet concernées par l'innovation (Jain et Gupta, 2013).

De manière analogue, pour favoriser la compatibilité de l'innovation avec les normes socioculturelles en entreprise, la communication organisationnelle peut être renforcée en passant par des prescripteurs (ex : des référents) qui viennent soutenir les autres fonctions/membres de l'organisation. Ces facilitateurs organisationnels pourront alors organiser par exemple des ateliers autour de l'innovation.

L'essayabilité et l'observabilité de l'innovation peuvent être favorisées par des démonstrations voire la proposition de prototypes (Füller *et al.*, 2010 ; Kassangoye, De Jager et Rugimbana, 2013).

Ces différentes stratégies informatives permettent d'éduquer et de sensibiliser le consommateur à la technologie (Bagozzi, 1999 ; Joseph, 2010 ; Talke et Heidenreich, 2013).

#### **- Communiquer prudemment sur l'acte responsable induit par l'innovation**

L'innovation Movin'out ayant une dimension responsable, la communication sur ses aspects éthiques doit se faire de manière subtile. En effet, le changement de comportement envers une pratique de mobilité plus vertueuse ne doit pas être vécu comme une contrainte par les utilisateurs de Movin'out, pour éviter l'apparition d'une résistance naturelle en amont (pas l'envie d'utiliser l'innovation avant même de l'avoir testée).

Le tableau ci-dessous présente, à partir d'une synthèse des discours des interviewés, un ensemble de recommandations sur la stratégie de communication responsable la plus adéquate à mettre en place.

Tableau n°28 : Une stratégie de communication responsable efficace

Stratégie de communication recommandée	Déploiement de la stratégie
<p><i>Ne pas imposer le changement de comportement sur des sujets sensibles comme l'ecomobilité qui touchent aussi bien la sphère personnelle que la sphère professionnelle, surtout vis-à-vis des personnes qui ne sont pas à l'aise avec cette thématique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner des éléments d'informations, pour éviter la résistance dûe à une perception moralisatrice de l'outil</li> <li>- Respecter la liberté individuelle de chacun de prendre l'initiative de changer sa mobilité au moment où il s'en sent prêt, puisque Movin'out est perçu comme étant un élément faisant partie d'un dispositif global, et non pas comme le seul outil existant</li> <li>- Insister sur le fait qu'il n'y a pas de diffusion externe par Ecoway des données personnelles communiquées sur Movin'out, pour rassurer les utilisateurs</li> </ul>
<p><i>Eviter de faire de la communication redondante, pouvant lasser les utilisateurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se faire accompagner par une agence de communication spécialisée pour développer la notoriété nationale encore insuffisante de Movin'out, avant de le lancer sur le marché</li> <li>- Adopter une démarche persuasive en intégrant même les personnes qui font de temps en temps des efforts écomobiles</li> </ul>
<p><i>Ne centrer la communication ni sur le cadeau qui n'est qu'un plus, pour éviter les comportements opportunistes de court terme, ni sur la fonctionnalité de « déclaration de trajets » de Movin'out au détriment des autres services apportés (aspects communautaires, récupération de statistiques, etc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter sa communication en fonction des caractéristiques de la cible à la fois sur la création de liens sociaux mais aussi sur les fonctionnalités de déclaration et d'organisation communautaire de trajets (à privilégier pour les usagers lambda). Pour les entreprises : mettre l'accent sur la fonctionnalité de récupération des statistiques sur les déplacements des salariés via l'innovation</li> <li>- Animer régulièrement les groupes communautaires constitués sur Movin'out pour fidéliser les usagers : recruter un ou plusieurs community managers pour assurer cette fonction<sup>66</sup> =&gt; la réactivité de la firme innovatrice via la présence d'agents qui répondent aux questions des usagers rassure et renforce la confiance perçue par la possibilité de demander de l'aide (Marumbwa et Mutsikiwa, 2013 ; Khan Beige et Abdi, 2015)</li> <li>- Réduire le nombre d'intermédiaires pour communiquer afin de ne pas créer un amalgame entre les acteurs, la compréhension des rôles ainsi que le contenu des messages à passer</li> </ul>

Finalement, la communication à privilégier par Ecoway doit être axée sur la sociabilité et l'usabilité de l'innovation Movin'out. Selon Preece (2001), le succès d'une innovation de

<sup>66</sup> Pour l'un des interviewés, « rien ne remplace le contact humain » (Véronique, COSMETOLIE).

service s'«évalue par la combinaison de ces deux éléments. La sociabilité concerne la façon dont les membres du réseau qui se constitue au fur et à mesure dans la communauté associée à l'«innovation Movin»out interagissent ensemble via le support de soutien technologique. Cela implique de prendre en compte l'«idée que les relations humaines doivent être soutenues par la technologie. L'«usabilité fait référence à la façon dont les personnes interagissent avec la technologie, et à l'«idée d'apprendre à utiliser le service facilement et de manière intuitive. Cela implique d'accorder de l'«importance aux relations entre l'humain et la technologie. Ecoway « doit combiner une « construction "technique" des usages et des usagers - représentée par la démarche des concepteurs - et une construction "sociale" des techniques - qui n'est autre que la définition par les usagers des fonctions ou compétences qu'ils attendent des dispositifs qu'on leur propose » (Leroy, 2012 : 20). Le schéma ci-dessous récapitule les recommandations suggérées à Ecoway à mettre en place en termes de ciblage et de communication.

*Schéma n°24 : Le ciblage et la communication, clés de la stratégie marketing d'Ecoway*

AVANT LANCEMENT SUR LE MARCHE		LANCLEMENT SUR LE MARCHE (PENDANT ET APRES)	
CIBLE	PRODUIT		
<i>stabilité organisationnelle</i>	<i>innovation intuitive</i>		
<i>cible géographique / la mobilité et les structures</i>	<i>innovation finie</i>		
<i>cible humaine</i>	<i>fonctionnalités pratiques</i>		
	<i>tutoriel</i>		
<b>ENROLER DES PORTE-PAROLES LEGITIMES</b>	<b>SERVICE</b>		
	<i>montrer le gain d'argent selon le choix modal</i>		
<b>CONTRAT: RESPECT DES PROMESSES</b>	<i>montrer le gain de temps selon le choix modal</i>		
	<i>afficher la valeur de la récompense: récompenses internes + extremes (attractives)</i>		
	<u><i>un service qui répond à un besoin, créer le besoin</i></u>		
<b>BESOINS PROPRES A L'ENTREPRISE</b>	<b>COMMUNIQUER</b>		
	<i>importance du discours</i>		
<b>DISCOURS</b>	<i>présence d'Ecoway sur le terrain</i>		
	<i>adapter la communication à la cible</i>		
	<i>communication nationale de sensibilisation, pas redondante, persuasive, portant sur l'usage des données, pas centrée sur le cadeau/sur le défi</i>		
	<i>community managers pour l'animation</i>		
	<i>ne pas multiplier le nombre d'acteurs</i>		
	<u><i>communication et animation régulières pour pallier la difficulté de changer les comportements et les habitudes</i></u>		
	<i>accompagnement, communication, discours</i>		
	<i>qualité et détail des données, fiabilité</i>		

## **2.2.2. Lever les résistances au sein des processus de développement, d'adoption et de diffusion de l'innovation**

La prise en compte et la bonne gestion de chacune des phases des processus interdépendants que sont le développement, l'adoption et la diffusion de l'innovation, constituent un facteur clé de succès de l'innovation (Jallat, 1994). Appliqué à un contexte managérial, l'échec de Movin'out s'explique en réalité par une mauvaise gestion de son processus d'innovation (dans son développement, son adoption et sa diffusion) par le PDG d'Ecoway. Une mauvaise gestion du processus d'innovation impacte de manière négative l'évaluation de l'innovation par les consommateurs, conditionnant ainsi leur attitude et leur intention d'adopter et d'utiliser la solution nouvelle. Cette attitude défavorable est d'autant plus prononcée que le marché (de l'écomobilité) sur lequel sont lancées ces innovations génère lui-même des comportements de résistance active (ex : une opposition qui peut se traduire par un boycott des solutions alternatives à la voiture lorsqu'elles sont imposées) ou passive (ex : des personnes qui continuent à prendre la voiture en raison de la méconnaissance de solutions alternatives). Appréhender les déterminants de ce comportement « pré-adoptif » est essentiel pour assurer la performance d'une firme (Conrad, 2013).

Concernant le processus de développement plus spécifiquement, dans ses premières phases (*en anglais, le « front end innovation »*), une mauvaise gestion des étapes qui le composent ou du processus en lui-même peut avoir des répercussions négatives sur l'innovation. Ainsi, sur le premier point, lors de l'étape de conception, le concept de service doit être clairement défini (ex : attribution d'un nom explicite évocateur du concept, identification du type de service proposé, rendre facilement repérables par le consommateur les attributs de l'innovation qui apportent le plus de valeur) (Langeard, Reffait et Eiglier, 1986). Une erreur de sélection de l'idée nouvelle, des tests mal menés ou la non prise en compte des résultats de l'innovation, peuvent freiner le développement de cette dernière (Rogers, 2003 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005 ; Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Martinsuo et Poskela, 2011). Sur le deuxième point, l'insuffisance de procédures, l'absence d'une communication interne du porteur du projet d'innovation auprès de ses employés, une période temporelle inadéquate de développement, peuvent expliquer l'échec de l'innovation (Jallat, 1994 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Saatçioğlu et Timurcanday Özmen, 2010 ; Blanchard *et al.*, 2012 ; Leković, 2013).

La phase aval de ce processus, à savoir la commercialisation, doit être contrôlée, ce qui signifie qu'il faut assurer un suivi de ses résultats pour anticiper des actions correctives (Le Nagard-Assayag et Manceau 2005). L'échec commercial peut ainsi être dû à un potentiel marché inadéquat ou inexistant pour l'innovation<sup>67</sup>, ou à un manque d'informations sur les marchés et/ou les technologies, rendant incertaine la demande de ces innovations et augmentant le risque d'une contre-attaque de la concurrence (Saatçioğlu et Timurcanay Özmen, 2010 ; Martinsuo et Poskela, 2011 ; Cooper, 2011 ; Chiesa et Frattini, 2011 ; Dos Santos Paulino et Tahri, 2014). Par ailleurs, les entreprises porteuses de projets d'innovation ont tendance à accorder davantage d'importance aux compétences technologiques, au détriment des compétences commerciales qui ont pourtant plus de poids dans ce qui explique le succès des innovations. Cela freine leur adoption (Bourgois et Jallat, 1994). Or la plupart des innovations de services lancées sur le marché de l'écomobilité, étant des innovations continues basées sur des extensions technologiques, elles sont proches du marché, ce qui prouve d'autant plus l'importance de la dimension commerciale. Il faudrait donc adresser les innovations sur des marchés que la firme connaît bien, pour lesquels il y a une vraie demande tout en s'assurant que les consommateurs ont bien une connaissance de ces marchés. Pour renforcer sa connaissance du marché, la firme doit s'assurer que sa propre perception du marché colle à la réalité de ce marché, grâce à des études de marché approfondies ; elle doit introduire son innovation sur le marché au bon moment en tenant compte de la concurrence, du type d'innovation idéal à développer par rapport à son statut sur le marché (1<sup>er</sup> entrant vs suiveur : privilégier une entrée rapide pour les innovations incrémentales et commercialiser ce type d'innovations lorsque l'on a un statut de suiveur sur le marché, et vice versa pour les innovations radicales) (Xuereb, 1993 ; Abetti, 2000 ; Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Panne, Beers et Kleinknecht, 2003 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Hauser, Tellis et Griffin, 2006 ; Saatçioğlu et Timurcanay Özmen, 2010 ; Chiesa et Frattini, 2011 ; Raynor, 2011). Ces connaissances de la firme et des consommateurs permettent de pallier l'incertitude du marché (son degré de nouveauté) qui impacte défavorablement les résultats commerciaux de la firme, conduisant à l'échec de l'innovation (Tatikonda et Montoya-Weiss, 2001 ; Mohnen *et al.*, 2012 ; Blanchard *et al.*, 2012).

<sup>67</sup> Un marché inadéquat ou inexistant se traduit par l'absence ou l'insuffisance de demande exprimée pour une innovation donnée, due à la présence d'innovations précédentes qui sont meilleures, ou à une innovation qui s'adresse à des marchés que la firme ne vise pas, ou encore à une innovation qui est reliée à des marchés sous-développés. Cela traduit une taille insuffisante du marché pour l'innovation (Saatçioğlu et Timurcanay Özmen, 2010 ; Townsend, 2010 ; Dos Santos Paulino et Tahri, 2014).

### **2.2.3. Encourager la création de valeur par les interactions autour de l'objet sociotechnique**

La construction réussie d'une innovation implique finalement de créer de la valeur qui soit effectivement perçue par l'ensemble des adopteurs (Rogers, 2003). Cela signifie que les bénéfices que les acteurs retirent de l'usage de l'innovation sont plus importants que les coûts engendrés. Dans ce cadre, Ecoway devrait travailler davantage sur la valeur perçue pour le client (quel service est réellement offert, quels avantages par rapport aux sites concurrents ou dans le même secteur, etc.). La valeur doit être créée non seulement pour les clients mais également pour l'ensemble des parties prenantes concernées par l'innovation. Le rôle de tous ces acteurs est en effet essentiel dans le processus d'innovation : il n'y a pas un acteur unique mais plusieurs catégories d'acteurs, représentées par des sous-réseaux. Il paraît fondamental d'entretenir des relations différencierées avec ces catégories d'acteurs aux compétences et aux attentes variées, pour construire le marché (dans le cas de Movin'out, certains services ne s'adressent d'ailleurs uniquement qu'à certaines catégories d'usagers). Par ailleurs, il est important de tenir compte du fait qu'un même acteur peut appartenir à plusieurs réseaux de relations : sa position (président d'une association, employé dans une banque, etc.) ne sera pas la même en fonction du réseau où il se trouve, ce qui implique également la mise en place de différents dispositifs techniques adressés à ces acteurs.

L'entreprise porteuse du projet d'innovation a la possibilité de mettre en place plusieurs types de stratégies visant à créer de la valeur. La plus efficace est, comme nous l'avons vu dans ce projet doctoral, la stratégie de co-création de la valeur qui implique la personne (et particulièrement les clients) dans le processus de lancement de l'offre (Doligalski, 2010). Dans cette stratégie, le porteur du projet d'innovation attend des parties prenantes qu'elles se servent de leurs compétences, de leurs connaissances et de leurs expertises pour lui donner leur point de vue, apporter leurs idées et suggestions et identifier de nouvelles sources d'innovation (Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010). C'est le principe même de « l'externalisation ouverte » qui « consiste à utiliser en sous-traitance la créativité et le savoir-faire d'un groupe composé d'un très grand nombre de personnes qui vont répondre collectivement à un appel ouvert pour réaliser et accomplir certaines tâches qui sont typiquement allouées à un individu ou à un groupe interne à l'organisation » (Di Gangi,

Wasko et Hooker, 2010 : 213). En effet, les clients représentent une ressource organisationnelle additionnelle qu'il faut savoir exploiter pour ne pas la gaspiller. Obtenir une « vision à 360° du consommateur » est le rêve de toute entreprise (Alavi *et al.*, 2011). Les firmes doivent donc faire en sorte d'impliquer les clients à toutes les étapes du processus d'innovation. Les individus ne co-créent pas des offres, mais plutôt des expériences individuelles ou collectives autour de produits et services, la co-création expérientielle étant facilitée en réseau. Il est davantage important de concentrer son attention sur le processus de co-création de valeur lui-même et sur ses expériences d'interactions au détriment des résultats apportés par le processus d'innovation (Nambisan et Baron, 2007). Prahalad (2004) compare le marché à un forum, un environnement propice à vivre des expériences co-créatives via le lancement d'innovations dans cette nouvelle économie de réseau (Cho, Hwang et Lee, 2012). Les usagers cooptés expriment ainsi un attachement affectif à l'offre de manière positive ce qui va se traduire dans leur comportement d'achat (Cova et Dalli, 2009).

Dans notre étude, Ecoway a bien amorcé une stratégie de co-création de Movin'out puisque la PME transformait son innovation au fil des expérimentations menées, en proposant de nouvelles versions améliorées à partir des recommandations des usagers. Cependant, les coûts perçus associés à l'expérience de co-innovation de Movin'out ont provoqué une destruction de la valeur perçue de cette expérience, puisque les parties prenantes étaient insuffisamment impliquées dans le processus de co-création. Le PDG d'Ecoway était en effet dans une « optique produit » alors qu'il aurait dû davantage être dans « une optique client ». Cette PME s'est lancée dans une démarche archaïque et traditionnelle du consommateur, une vision basée sur l'utilisation de dispositifs marketing pour instrumentaliser et inciter. Elle a négligé l'aspect cognitif (que les personnes comprennent l'innovation, y adhèrent, y trouvent une valeur) et relationnel alors que le seul moyen pour une entreprise d'apprendre de ses clients est d'entretenir un relationnel avec eux (Kozinets, 1999). Le PDG n'a pas réellement réussi à adopter une démarche de co-innovation, bien qu'il se soit servi des réseaux sociaux pour favoriser la construction de son innovation. La relation a manqué entre Ecoway et les organisations participantes lors des différentes expérimentations, jugées trop courtes pour développer un lien social fort<sup>68</sup> avec ses clients (âge de la relation = une semaine pour

---

<sup>68</sup> Selon Granovetter (1973), la force du lien social présente quatre composantes : le temps consacré à la relation, l'intensité émotionnelle et affective de la relation, la propension à l'échange de confidences personnelles, l'apport de services réciproques.

l'expérimentation d'Orléans VERSUS quelques mois pour l'expérimentation Nantes Métropole). Ce qui fait le succès d'un processus de co-création de la valeur et favorise la création de relations de long terme basées sur la confiance, ce sont les efforts investis visant à impliquer le consommateur (Sheth et Uslay, 2007). Valoriser la proximité avec ses parties prenantes garantit le succès de l'innovation. Une optique client aurait permis aux directions/comités d'entreprises (CE) de continuer à soutenir le projet au-delà de l'expérimentation pour inciter les salariés à l'utiliser. Cette optique passe par la présence essentielle d'Ecoway sur le terrain, qui doit continuer à entretenir des relations avec ces organisations prescriptrices. Par un raisonnement analogue, il est tout aussi important d'impliquer davantage la mairie, et d'autres institutions prescriptrices, dans la mise en œuvre d'actions concrètes. D'autres départements des organisations ciblées peuvent également être mobilisés (direction de la communication par exemple). Cela montre de manière générale qu'il est essentiel d'enrôler des porte-paroles légitimes. Par ailleurs, ces organisations devraient presque imposer l'usage de Movin'out à leurs salariés pour plus de légitimité, puisque notre étude a révélé qu'une démarche basée sur le volontariat ne stimulait pas l'engagement.

Afin de garantir la réussite de sa stratégie de co-création, la firme doit avoir une bonne compréhension des idées proposées par les parties prenantes pour améliorer son innovation, ensuite, elle doit sélectionner les idées qui lui semblent les plus pertinentes. Elle doit trouver le bon dosage entre le fait de communiquer de façon suffisamment transparente avec ses parties prenantes pour les maintenir dans le processus, tout étant suffisamment opaque pour éviter à la concurrence de s'emparer de ses idées (Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010). Toutefois, la firme doit se montrer vigilante pour éviter de mal interpréter une idée suggérée (ex : idée mal comprise car insuffisamment détaillée). De plus, en raison du nombre important d'idées proposées par les clients, la firme est contrainte d'en ignorer certaines et de sélectionner celles qui lui semblent les meilleures et les plus prometteuses. Pour éviter de frustrer ce client qui considère que sa voix mérite d'être écoutée, qui se perçoit comme étant un collaborateur, un partenaire, un allié et qui voit en la firme une bénéficiaire de sa participation (Nambisan et Baron, 2007), la firme se doit de lui expliquer les raisons d'adoption ou de rejet de ses propositions. Cela permettra de maintenir la participation active et l'implication du client, et de manière plus générale, de l'ensemble des parties prenantes concernées (Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010).

Afin de faciliter la participation des parties prenantes à la co-construction des innovations en ligne plus particulièrement (comme c'est le cas pour Movin'out), l'entreprise doit mettre en place une boîte à outils qui « organise les interactions dans la communauté et entre la communauté et l'entreprise, favorise la production et l'échange d'innovations, augmente l'utilité du produit et service innovant pour toutes les catégories d'utilisateurs, et initie ainsi des rendements croissants d'adoption. (...) Cette Boîte à Outils d'utilisateurs pour l'innovation (...) peut favoriser l'adoption des innovations et assurer ainsi une diffusion maximale du produit avec des moyens limités ». (Parmentier, 2009 : 132). Cette boîte à outils peut se présenter sous la forme de la mise en place d'un ensemble d'outils virtuels interactifs, d'un système de vote en ligne des propositions soumises par les consommateurs (Di Gangi, Wasko et Hooker, 2010). Par ailleurs, l'entreprise se doit de favoriser l'échange volontaire entre les consommateurs plutôt que d'imposer ses idées (Lee *et al.*, 2011). Il peut s'agir par exemple d'autoriser les internautes à aborder des sujets divers, même si'ils ne sont pas forcément en rapport avec l'idée de base autour de laquelle est centrée l'innovation. En outre, la firme doit être en mesure dans ce contexte de tirer profit des synergies potentielles entre les interactions en ligne et les interactions hors ligne. Combiner les interactions virtuelles avec les interactions hors ligne peut représenter une opportunité potentielle à exploiter par les firmes. Il pourra s'agir par exemple de convier ses internautes à des évènements de lancement de produits/services, à la manière de Microsoft (Nambisan et Baron, 2007, 2009).

La mise en place d'une stratégie de marketing relationnel, appelé également CRM (Customer Relationship Management) s'avère essentielle (Oren Gil-Or, 2010 ; Alavi *et al.*, 2011) car bénéfique aussi bien pour l'entreprise que pour les clients et parties prenantes.

En permettant à la firme d'améliorer la qualité de son offre, ces interactions en co-création favorisent la fidélité tant convoitée à l'offre, à la marque et/ou à l'entreprise concernée (Andreassen, 1999 ; Casalo, Flavian et Guinaliu, 2007 ; Malhotra, Uslay et Ndubisi, 2008). La perte de pouvoir par les vendeurs et son appropriation par le consommateur connecté d'aujourd'hui est ce qui contraint les entreprises à devoir fidéliser tout en retenant les fidèles (Crittin, 2009). Aujourd'hui, le pouvoir « passe des mains des marketeurs et se transmet aux consommateurs » (Kozinets, 1999 : 258). L'activité de co-création permet également à la firme de tirer profit de l'expertise et du soutien du consommateur sans investissement financier ou à moindre coût (Kozinets, 1999 ; Sheth, Sisodia et Sharma, 2000 ; Von Hippel,

2001 ; Thomke et von Hippel, 2002 ; Verona, Prandelli, et Sawhney, 2006 ; Nambisan et A. Baron, 2009). Elle constitue une source d'information précieuse pour l'entreprise (Bickart et Shindler, 2001 ; Kozinets, 2002). Elle permet de diluer les risques en minimisant les contraintes d'échec de lancement et l'incertitude de la nouvelle offre (Cova et Dalli, 2009 ; Awa et Eze, 2010), de gagner du temps en réduisant le cycle temporel du processus de développement de l'innovation et en évitant d'avoir à éduquer le consommateur (Alarm, 2002 ; Bae, 2005). L'entreprise peut alors profiter d'un avantage concurrentiel différencié (Bagozzi et Dholakia, 2002) visant à créer de nouvelles utilisations de son service (Kim *et al.*, 2008).

Le soutien apporté par le client conditionne la perception positive de la valeur intrinsèque de la marque et les émotions qu'il lui porte (Kozinets, 1999 ; Almquist et Roberts, 2000 ; Muniz et O'Guinn, 2001). L'image de marque perçue et la visibilité de la firme aux yeux de ses clients s'en trouvent améliorées (Alavi *et al.*, 2011). Le consommateur, satisfait, manifeste une intention d'achat et active un bouche à oreille positif en interne et en externe (Sheth, Sisodia et Sharma, 2000 ; Malhotra, Uslay et Ndubisi, 2008 ; Raïs et Gavard-Perret, 2011).

Cependant, écouter la « voix du consommateur » n'est pas toujours une bonne stratégie. Certaines firmes en ont fait les frais en perdant leur leadership (IBM, Xerox, etc.). Afin que cette stratégie soit opérationnellement efficace, des mécanismes de supervision et de contrôle sont nécessaires (Thomke et von Hippel, 2002 ; Awa et Eze, 2010). Par exemple, pour les innovations en ligne, les firmes peuvent exercer un certain contrôle sur le contenu publié dans les communautés associées, voire l'influer à travers l'observation, la modération, la médiation et parfois la participation (Oren Gil-Or, 2010).

Par ailleurs, lorsque le consommateur se retrouve face à des innovations qui échouent, c'est-à-dire qui rencontrent des problèmes, il va automatiquement faire des reproches aux parties prenantes concernées. Ce locus d'attribution peut être interne (les reproches sont attribués à l'entreprise innovatrice elle-même) ou externe (les reproches sont attribués au professionnel qui fournit directement le service) (Liao et Cheng, 2013). Des innovations de services en échec dont le capital marque est fort subiront toutefois moins les conséquences de l'échec. Dans ce contexte, les firmes peuvent mettre en place un processus d'apprentissage pour tirer profit de cet échec, leur permettant de développer ultérieurement plus facilement et rapidement de nouvelles idées. Il s'agit par exemple de diminuer sa peur de l'échec, de le

révéler publiquement au sein de l'organisation pour éviter de le reproduire ultérieurement, de ne pas inhiber l'exposition d'idées lors des premières phases de développement des innovations, de transformer les erreurs en atouts (Hyun, 2012). En outre, cette valeur d'échec est statique, ce qui veut dire que l'innovation peut constituer un échec aujourd'hui mais rencontrer le succès demain (Townsend, 2010).

La présence accrue du développement d'innovations en co-création a modifié les principes de management en redéfinissant le modèle traditionnel de chaîne de valeur introduit par Porter<sup>69</sup> en 1985. Cette redéfinition s'est opérée à travers quatre types de rupture : une rupture de périmètre, une rupture de fonction, une rupture de gouvernance et une rupture de propriété (Stevens, 2008). En effet, les innovations développées en co-création sont réalisées en « *open source* » (Von Krogh et Von Hippel, 2003), elles sont ouvertes. Le périmètre prédéfini de l'organisation n'existe plus puisque désormais l'innovation est co-créée par l'organisation mais également par d'autres membres extérieurs et volontaires. La fonction originelle de la firme, qui résidait dans sa vocation commerciale, est également remise en cause. La firme n'est plus là pour organiser le processus de développement de l'innovation mais plutôt pour créer les conditions qui favoriseront la contribution des parties prenantes au co-développement de cette innovation. La gouvernance est rompue puisque la firme n'est plus la seule à exercer une influence sur ses parties prenantes, dans cette logique, l'interaction prescriptive est mutuelle. Les ruptures de périmètre, de fonction et de gouvernance créent une rupture de propriété : cette idée de développement partagé de l'innovation traduit une nouvelle offre qui appartient à tout le monde, ce qui remet en cause ses logiques d'appropriation et de protections brevetées (Stevens, 2008).

### 3. LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES

En plus des contributions théoriques et des implications managériales soutenues par ce projet doctoral, celui-ci comporte comme toute recherche un certain nombre de limites, les principales étant de nature méthodologique.

---

<sup>69</sup> L'objectif du modèle de chaîne de valeur était d'identifier en quoi chaque activité organisationnelle contribuait à créer une valeur supérieure au coût qu'elle engendre et représentait un avantage concurrentiel certain (Stevens, 2008).

### **3.1. Limite n°1 : Maintenir la posture du chercheur et adapter l'approche méthodologique**

A titre de rappel, notre sensibilité épistémologique en tant que chercheur se rapproche d'une posture constructiviste. Celle-ci nous a dicté la marche à suivre prévue initialement pour aborder le terrain, qui consistait à participer à la construction et à l'animation de communautés virtuelles autour de l'"innovation Movin"out. Cette posture a été difficile à maintenir en raison des relations devenues progressivement conflictuelles avec le porteur du projet d'innovation étudié. Au début de la thèse, nous avions réussi à instaurer un climat de confiance, ce qui nous a dans un premier temps facilité l'accès au terrain. En revanche, au fur et à mesure du projet, nous nous sommes régulièrement confrontés à des attentes opérationnelles qui étaient en inadéquation avec notre rôle de chercheur. Nous avons souvent dû justifier la frontière entre notre statut de chercheur et notre statut d'opérationnel au sein du projet, de manière à recentrer et à redéfinir les contours de notre rôle.

Cependant, le PDG d'Ecoway a eu le sentiment que la relation qu'il entretenait avec nous lui était défavorable et inégalitaire. Il a alors estimé que nous ne nous impliquions pas suffisamment dans le projet et que nous ne lui apportions pas autant que ce qu'il espérait. Il a été difficile de gérer nos objectifs respectifs, nous en tant que chercheur, et lui en tant que PDG d'une entreprise, objectifs qui n'étaient pas les mêmes, voire qui pouvaient être en contradiction. Alors que le PDG souhaitait se centrer sur les conditions de réussite de la mise sur le marché de son innovation, nous cherchions à comprendre les résistances qui émergeaient du marché pour l'adoption de l'innovation. Ses attentes vis-à-vis de nos actions en tant que chercheur en marketing de l'innovation étaient de faire renverser la situation en amenant sa plateforme communautaire au succès attendu. Nos analyses et recommandations étaient ainsi jugées comme insuffisantes car elles impliquaient des prises de décisions et un engagement de moyens non prévus par le porteur du projet.

Ainsi, l'impression du PDG était que nous ne lui servions pas de manière favorable à son projet. De plus, étant passionné par son projet, le PDG avait du mal à entendre l'échec de son innovation et n'aimait pas nous voir le confronter à cette situation et en parler avec différents acteurs ayant été accolés négativement à l'usage de la plateforme.

L'ensemble de ces éléments n'ont fait que dégrader au fil du temps la relation que nous entretenions avec Ecoway. Cela a eu pour conséquence principale le verrouillage de l'accès au terrain. Malgré les maintes négociations de l'une de nos directrices de thèse, qui essayait de lui faire entendre l'importance de cette démarche pour notre thèse, le PDG prônait la rétention d'informations, il ne prenait pas en compte ses demandes et il nous a interdit le recours à certains terrains de thèse prévus au départ. Par exemple, nous devions mener une deuxième vague d'entretiens lors de la deuxième expérimentation d'Orléans à laquelle Ecoway avait participé. Le PDG nous ayant d'abord donné son accord à interroger les participants, il a soudainement changé d'avis sans que nous en comprenions les raisons, et il a profité de l'absence de notre directrice de thèse partie à l'étranger pour nous mettre devant le fait accompli. Un autre exemple concerne la démarche netnographique que nous souhaitions mettre en place sur la plateforme communautaire Movin'out. Après nous avoir autorisé l'accès aux données produites dans les différents groupes communautaires virtuels associés à Movin'out, le PDG a brusquement décidé d'interrompre cette démarche en nous donnant comme explication la volonté de préserver la confidentialité des membres de Movin'out pour respecter l'éthique à laquelle il tenait. Malgré le fait que nous lui ayons précisé que toutes les données seraient anonymisées dans le cadre de la thèse, nos explications furent vaines.

Toutes ces difficultés nous ont alors mis face à une carence de données à laquelle nous avons au fur et à mesure dû nous adapter.

### **3.2. Limite n°2 : Un échantillon restreint**

Mis à part ces difficultés de faisabilité du terrain qui nous ont contrainte à ajuster voire à modifier complètement à certains moments le design de recherche, l'une des autres limites de notre projet concerne la nature de notre échantillon. Nous avons souhaité mené une étude sur des marchés BtoB et BtoC, mais nous avons eu l'occasion d'interviewer uniquement des référents d'entreprise, qui pour la plupart ont parlé au nom des salariés qui travaillent avec eux et au nom de la direction des entreprises interrogées. Bien que les différentes expérimentations analysées s'adressaient plutôt à des entreprises, nous avons considéré que les référents d'entreprises interrogés représentaient à la fois leur entreprise (et donc le marché BtoB), mais aussi leurs salariés (et donc le marché BtoC), en étant eux-mêmes des salariés

consommateurs potentiels de Movin'out. Cela nous ramène à dire qu'il est tout aussi essentiel de capter les points de vue des usagers. Idéalement, pour étudier le marché BtoC, il aurait été plus judicieux d'interroger de vrais consommateurs, à savoir des participants à des expérimentations qui s'adressaient plutôt aux consommateurs, même s'il n'y en a pas réellement eu dans le projet.

### **3.3. Limite n°3 : Limites inhérentes aux instruments de collecte des données**

Une autre limite, plutôt méthodologique, tient à la nature des instruments de collecte de données. Les entretiens menés ont entraîné un certain nombre de biais qui sont d'autant plus forts que ces interviews cherchaient à comprendre des attitudes et des comportements pro-environnementaux, donc des dimensions sensibles à caractère social et éthique. Ces biais sont relatifs à la désirabilité sociale, à la non réponse de certains, à notre statut d'enquêteur et à l'affirmation des résultats.

En effet, par souci de désirabilité sociale, certains interviewés ont cherché à garder une image lisse d'eux qui soit conforme au masque social et « au politiquement correct ». Ils ont eu ainsi tendance à exagérer les bonnes pratiques (le fait de se considérer comme vertueux dans ses pratiques de déplacement) n'osant pas raconter la réalité qui pouvait heurter les attentes sociales, à omettre de parler de certains éléments, voire à déformer et à contredire certains de leurs propos vis-à-vis de Movin'out (ex : dire au cours d'un même entretien à différents moments d'intervention que l'innovation est complexe mais qu'elle est intuitive, ou qu'elle est innovante mais qu'il y a de meilleures plateformes de covoiturage, etc.). De plus, des interviewés n'ont pas su répondre à certaines questions ou ont répondu à côté, ne comprenant pas le sens de la question.

En outre, d'autres ont eu tendance à donner des réponses qu'ils pensaient être attendues de notre part en qualité d'interviewer. Cela a freiné quelque part notre compréhension en profondeur du phénomène étudié et certains de ses éléments, qui dépendait de ce que les personnes interviewées auront bien voulu donner comme informations.

Par ailleurs, certains avaient tendance à exagérer les points positifs de l'innovation alors qu'ils n'avaient pas souhaité l'adopter. Cette déformation positive de Movin'out a également été

exprimée par le PDG d'Ecoway lorsque nous l'avons interrogé concernant les expérimentations Nantes Métropole, Nantes Cholet et Lyon Bourguoin. Un décalage a alors été observé entre les discours des participants qui montrent clairement l'échec d'adoption de Movin'out et le discours du PDG qui laisse un espoir de croire à la réussite possible de l'innovation.

Tout comme l'entretien, notre étude documentaire présente également des limites. Certaines des données secondaires, ayant été récoltées sur internet, leur fiabilité est remise en question. Ces données ne donnent pas forcément de réponse pertinente à notre problématique puisqu'elles ont été collectées à la base pour répondre à une autre problématique, ce qui limite leur validité externe. Nous n'avons pas toujours d'informations sur le caractère récent et actuel de certaines de ces données et nous ignorons les raisons et la manière dont elles ont été collectées, ce qui limite leur crédibilité. De plus, le PDG, ayant eu tendance tout au long du projet à exagérer le succès de son innovation, certaines des données qu'il a produites traduisent cette exagération, donnant l'impression que l'innovation Movin'out est capable de régler tous les problèmes que posent la mobilité d'aujourd'hui. Par conséquent, cela limite l'objectivité de ces données.

La méthodologie d'observation que nous avons mise en place n'est pas non plus dépourvue de limites. Concernant notre démarche d'observation participante, nous avons rencontré des difficultés à nous faire accepter sur le terrain pour les raisons déjà soulignées et liées à notre statut de chercheur (comprendre l'échec de l'innovation Movin'out). Nous n'étions alors pas conviée à participer à l'ensemble des réunions qui se sont tenues dans le cadre du projet. De plus, ces observations n'étaient pas toujours faciles à interpréter en raison des biais liés à notre statut d'observateur. Dans les réunions au sein desquelles nous avons fait acte de présence, le PDG et d'autres parties prenantes au projet (notamment la PME partenaire spécialisée dans les développements, sans doute n'osant pas contredire le PDG) avaient tendance à exagérer leur optimisme concernant le succès d'adoption de Movin'out. D'ailleurs, lors de l'une de ces réunions, Ecoway a annoncé un chiffre aberrant quant au nombre de membres inscrits sur la plateforme Movin'out, qui était complètement en décalage avec la réalité (300 000 membres annoncés alors qu'il n'y en avait que 3000).

Par ailleurs, la démarche netnographique n'a pas vraiment été mise en place dans les règles puisque d'une part et comme nous l'avons expliqué, l'accès aux groupes communautaires

nous a été verrouillé (nous avions besoin de l'« autorisation d'Ecoway pour accéder à certains groupes privés ou secrets qui nécessitait un déverrouillage technique de la part du PDG) et d'autre part, le contenu publié par les internautes de ces groupes communautaires n'était pas suffisamment riche pour faire l'« objet d'une réelle étude netnographique.

D'autres limites sont inhérentes à l'étude de cas. D'une part, nous avons réalisé une étude portant sur un seul cas, celui de l'« innovation Movin'out. D'autre part, ce cas porte sur l'étude d'une innovation dans un contexte d'application bien spécifique, celui de l'« écomobilité. Cela pose un problème de validité externe puisque les connaissances apportées par notre étude sont idiosyncratiques, elles concernent l'étude d'un cas extrême, celui de l'échec d'une innovation sur le marché. La dépendance contextuelle de nos résultats de recherché, due à un ancrage culturel, historique, social, etc. du marché de l'« écomobilité, ne permet pas la généralisation à l'ensemble de la population ou à d'autres contextes d'observation, à savoir à d'autres innovations présentant des attributs proches ou dotés des mêmes objectifs stratégiques.

Ces limites méthodologiques relatives à la fiabilité de nos instruments de collecte de données ont toutefois été réduites par la triangulation des résultats et le recours à une double source de codage (codage de nos données effectuées par un autre chercheur à un autre moment et dans les mêmes conditions, et aboutissant aux mêmes résultats). Ces démarches nous ont permis de renforcer la solidité de nos résultats. Par ailleurs, nos instruments de collecte de données présentent une bonne validité. En effet, certains des entretiens de la thèse (donc un même instrument de collecte de données) concernant la même problématique ont été menés à différents moments, par des observateurs différents, à savoir par nos soins mais aussi par l'une des PME partenaires (compétences sociologiques), et ils ont abouti aux mêmes résultats, voire à des résultats similaires (ex : entretiens menés dans le cadre de l'« expérimentation des Mureaux, et de l'« expérimentation d'Orléans). Par ailleurs, les données obtenues par nos différents instruments de mesure sont similaires en plus d'être riches en informations.

L'ensemble de ces éléments renforce également notre validité de construit puisque d'une part, les concepts opérationnalisés reflètent bien les différents concepts théoriques mobilisés et d'autre part, notre méthodologie de recherche (design et instruments de collecte et d'analyse des données) permet bien de répondre à notre problématique de recherche (Thiévert et coll., 1999).

Par ailleurs, notre étude présente une bonne validité interne puisque nous avons respecté le principe de saturation du terrain : nous avons continué la collecte des données jusqu'à ce que celles-ci n'apportent plus d'informations nouvelles par rapport aux données antérieures.

De manière plus générale, notre recherche présente une bonne fiabilité. Nous avons tenté de décrire et d'expliquer au mieux, et de façon détaillée, notre démarche de recherche, avec l'ensemble des étapes du design de recherche mené. Nous avons également bien appréhendé les divers outils mis en œuvre pour gérer l'influence que le chercheur que nous sommes pouvait exercer sur son terrain (nous avons toujours exposé notre statut de chercheur à nos différents sujets de recherche). Ces démarches ont été mises en œuvre en gardant toujours en tête notre problématique de recherche de départ.



## **CONCLUSION (CHAPITRE 5)**

Dans ce chapitre, nous avons discuté de quatre points importants : les résultats d'analyse, les contributions théoriques, les implications managériales, et les limites de notre travail.

Nous nous sommes intéressés dans ce projet à l'étude d'une situation originale, celle de l'échec de l'innovation Movin'out à différents niveaux d'observation. Il s'agissait de montrer en quoi le rôle actif des acteurs individuels et collectifs résistants impacte négativement la création de communautés et de réseaux stables autour de l'innovation, entraînant ainsi son échec d'adoption et de diffusion (deuxième point). Trois résultats importants ressortent (premier point). La mauvaise appropriation de Movin'out, la résistance de l'ensemble des acteurs individuels et collectifs à chacune des phases du processus d'innovation, et l'absence d'interactions (voire des interactions conflictuelles) entre eux empêchant la constitution de communautés et de réseaux autour de la solution, ont contribué à l'échec de l'innovation Movin'out sur le marché de l'écomobilité. En effet, ces trois concepts sont centraux pour comprendre la construction de l'innovation ou son échec :

- l'appropriation de l'innovation :

Le cadre analytique intégrateur a permis de saisir le mouvement d'apprentissage des individus au sein de chaque étape de la construction sociale des innovations sur le marché de l'écomobilité. Au niveau cognitif des individus (intra mais aussi inter individus), le cadre met en lumière les informations pour comprendre à quoi leur sert l'innovation et comment apprendre à l'utiliser. L'apprentissage conduit à la réflexion, à l'acquisition de connaissances. Les interactions sociales quant à elles dépendent du contexte humain : un contexte humain fertile permet de favoriser les interactions humaines et donc l'émergence de l'innovation. L'innovation doit être comprise comme étant à la fois personnelle mais aussi sociale (Jörg et Akkaoui Hughes, 2013).

- la résistance individuelle et collective :

La non perception de valeur ajoutée à l'innovation à l'échelle individuelle (risque perçu important, etc.) marque les failles de sa problématisation et freine son appropriation par les individus. Cela inhibe le processus de formation d'une identité collective autour de l'innovation, ce qui empêche l'intérêt et l'enrôlement des acteurs autour de

l'innovation, et entraîne des comportements de résistance. Si l'innovation ne rencontre pas d'intérêt à un niveau individuel, elle n'en exprimera pas non plus à l'échelle collective (absence de volonté de s'identifier à un groupe social). Le raisonnement peut aussi être inversé. Le non passage d'une identité collective à une identité individuelle constitue tout autant un facteur d'échec à l'adoption des innovations (Gurviez et Sirieix, 2013).

- Le réseau et la communauté :

Il s'agit d'identifier ce qui empêche d'une part la structuration de liens entre les acteurs et d'autre part l'encastrement de l'innovation dans des réseaux d'acteurs et d'actants (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 1988) dans le cas d'un marché en émergence.

A travers un cadre théorique combinant des approches diverses de l'innovation, nous visons la compréhension de l'échec d'une innovation de service responsable dans un marché en émergence. Nous avons cherché à analyser ce qui au sein du processus d'innovation, facilite ou freine la construction de l'innovation, et le développement du marché. A travers cette analyse combinatoire, nous nous intéressons peu au résultat du processus (adoption/rejet). Nous prenons en compte les jugements du client plus en amont dans ce processus d'innovation lors de l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des acteurs du réseau. L'objectif est de comprendre les raisons pour lesquelles les individus ou acteurs collectifs sont moteurs ou au contraire refusent de « participer au réseau » et résistent à la création de liens avec d'autres et par conséquent bloquent la diffusion des innovations.

Pour inverser ces tendances et renforcer « *l'innovating* » et l'adoption et la diffusion réussies de l'innovation, via une stratégie de co-création efficace, il est essentiel de mettre en place une démarche marketing solide basée sur une stratégie de communication et de ciblage adéquates (troisième point).

Malgré ces perspectives positives, comme tout travail, ce projet comporte des limites. Outre les relations conflictuelles qu'entretenait l'ESIEE avec le PDG d'Ecoway, nous avons réalisé nos entretiens sur des expérimentations adressées à des entreprises (marché BtoB). Bien que les personnes interrogées (des référents) reflètent à la fois le point de vue de leurs salariés (marché BtoC) et celui de leur organisation, le contexte BtoC n'a pas pu être appréhendé directement. Par ailleurs, il est difficile de généraliser nos résultats à d'autres contextes étant donné le caractère spécifique du marché de l'écomobilité, d'autant plus que tous les

instruments de collecte de données n'ont pas été mis en place de manière efficiente. Pour pallier ces difficultés, nous avons respecté le principe de saturation théorique, eu recours au double codage, et bien opérationnalisé les concepts théoriques en respectant une cohérence dans le design de recherche.

Une ouverture possible de notre sujet pourrait consister à analyser le rôle de caractéristiques sociodémographiques et socioculturelles des individus et des organisations dans l'échec d'une innovation de service responsable.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'intérêt croissant des acteurs du monde économique pour le développement durable a suscité la réalisation de nombreuses recherches académiques (entre autres le numéro spécial de RAM 2014). Dans le domaine des transports, l'ecomobilité est au centre des réflexions actuelles.

Les autorités et les institutions tentent depuis des années d'orienter leur politique en faveur du respect de l'environnement. Cependant, si les actions incitatives offrent une opportunité à la création d'innovations technologiques et de services pour les entreprises notamment via le « web social » (Rocci, 2008), le taux d'adoption de ces solutions par les consommateurs reste timide.

Le développement lent du marché de l'ecomobilité peut s'expliquer en partie par le fort lobbying de l'industrie automobile, le monopole détenu par les entreprises publiques de transport ou encore la configuration d'espaces géographiques incitant à l'usage de la voiture. Les actions des acteurs qui ont un certain poids sur ce marché sont alors orientées en faveur de la voiture. La résistance des consommateurs à changer des valeurs profondément ancrées dans les mœurs et les habitudes est aussi l'un des freins majeurs à la croissance de l'ecomobilité. En effet, les consommateurs ont du mal à évaluer leur impact individuel sur les effets néfastes de la voiture sur l'environnement en termes de pollution et de réchauffement climatique (Tertoolen *et al.*, 1998 ; Certu, 2002 ; Szyliowicz, 2003) - effets qui peuvent paraître lointains - au détriment de nombreux avantages immédiats que procure la voiture (confort, praticité, gestion du temps, autonomie, etc.).

Le marché de l'ecomobilité renvoie alors à un paradoxe : de nombreux acteurs (individuels et collectifs) expriment une prise de conscience et un intérêt pour le concept mais des comportements de résistance des usagers (individuels et collectifs) freinent le développement de pratiques concrètes dans ce sens (Tertoolen *et al.*, 1998 ; Draetta, 2003 ; Rocci, 2007). Aujourd'hui, malgré les discours, la culture automobile prédomine toujours au détriment de la culture écomobile. Dans ce contexte, l'action volontariste d'organisations publiques pour inciter les acteurs collectifs et individuels à modifier leurs pratiques ainsi que de start up visant à développer les comportements écomobiles en proposant des solutions innovantes notamment avec l'appui des TIC ne rencontrent pas le succès attendu. Cet écart entre les attitudes et le comportement d'adoption de solutions écomobiles n'a pas été à notre sens suffisamment expliqué dans le domaine du marketing et du comportement du consommateur.

Notre propos a donc été de construire sur la base des théories de l'innovation une grille de lecture à différents niveaux permettant de saisir et comprendre le phénomène d'échec de l'innovation écomobile.

Le premier niveau représente l'échelle macro-sociale correspondant aux structures et institutions organisant le marché de l'écomobilité et les rapports de forces qui s'y jouent.

*Tableau n°29 : Dynamique du marché de l'écomobilité- comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle macro-sociale*

Approche théorique au niveau macro- social	Le cas du marché écomobile
Sociologie de l'urbanisme - Structures du marché - Culture, Normes, Lois, Institutions, rapports de force	Des mesures coercitives peu efficaces Des politiques incitatives sans effet direct Le poids des institutions automobiles Une culture automobile dominante Des leaders politiques aux comportements contradictoires avec les discours

Le champ de l'innovation a fait l'objet d'un nombre conséquent de publications. Ces travaux s'inscrivaient à l'origine dans une vision du monde centrée à un niveau micro individuel autour de la transaction de biens physiques tangibles, ce que les chercheurs qualifient de paradigme des produits (Vargo et Lusch, 2004). Dans cette approche classique mécaniste, l'innovation est portée par un entrepreneur qui la commercialise dans le seul objectif de garantir la performance de la firme. Elle se diffuse de manière linéaire et est adoptée par des consommateurs perçus comme des agents passifs (Rogers, 2003). Cette approche dite mécaniste a été aux fondements de nombreux travaux en marketing de l'innovation. Centrée sur le rôle de l'individu au sein des processus d'adoption, elle s'intéresse à la manière dont se forment les jugements vis-à-vis de la solution nouvelle, à partir des attributs de l'innovation ainsi que des caractéristiques personnelles. Les travaux sur la résistance à l'innovation en général et à l'innovation éthique en particulier complètent ceux sur la diffusion des innovations (Rogers, 2003), en ce qu'ils nous éclairent sur le rôle actif du consommateur dans le processus d'innovation, en plus de ses réactions à des signaux de marché. Ces travaux montrent comment les individus peuvent mettre en place des mécanismes de résistance, ce qui les conduit à ne plus être seulement réactifs, mais à devenir acteurs dans le processus de

diffusion de l'innovation. A cet égard, l'émergence des TIC et du Web 2.0 (et aujourd'hui du Web 4.0) a rendu plus explicite l'importance du rôle participatif du client.

Par ailleurs, des critères spécifiques aux marchés responsables expliquent les freins à la consommation individuelle éthique (inertie envers la consommation de produits standards, rejet de la faute sur les acteurs décideurs et dépendance au gouvernement, rationalisme économique, justification de son comportement non éthique et exagération de son comportement éthique pour se déculpabiliser, etc.).

Le second niveau représente l'échelle micro-individuelle correspondant au rôle freinant de l'individu dans le processus d'adoption sur le marché de l'écomobilité.

*Tableau n°30 : Rôle freinant de l'individu dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle micro-individuelle*

Approches théoriques au niveau micro-individuel – Concepts étudiés	Freins individuels à l'adoption de Movin'out
Sociologie et Marketing de l'innovation – <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus d'évaluation de l'innovation (modèles IDT et TAM)</li> <li>- Appropriation de l'innovation</li> <li>- Résistance active VS Résistance passive : facteurs d'échec et comportements impliqués</li> <li>- Freins spécifiques à la consommation responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation négative de l'innovation: Pas d'avantage relatif, complexe, incompatible avec les normes, inobservable, inaccessible =&gt; Résistance active</li> <li>- Aversion à la nouveauté et/ou aux TIC et/ou à l'acte responsable + Freins contextuels =&gt; Résistance passive</li> <li>- Résistances active et passive =&gt; Rejet de l'innovation (et opposition) =&gt; Non adoption</li> </ul>

Toutefois, ces approches restent toutes les deux beaucoup trop linéaires. D'une part, elles soutiennent que la prise de décision de l'individu (adoption/rejet) vis-à-vis de l'innovation n'agit que dans les phases aval du processus d'adoption. Or, les travaux en sociologie de l'innovation insistent sur l'importance de la participation des clients tout au long du processus d'innovation pour en faciliter l'appropriation. Ces limites suggèrent de ne pas opérer de distinction entre phases de développement, d'adoption et de diffusion des innovations. Il paraît important de se libérer de cette vision processuelle dans l'innovation de service, en ne

séparant plus l'«amont de l'«aval. D'autre part, ces approches sont centrées sur l'«individu et minimisent le rôle du collectif dans l'«innovation.

A deux autres niveaux d'observation, meso social et micro social, nous avons cherché à saisir le rôle du collectif dans l'«innovation. Celui-ci est appréhendé à travers la théorie de l'IMP et l'approche de la sociologie des marchés. La théorie de l'IMP (*Industrial Marketing and Purchases*), appliquée en marketing industriel initialement, et l'approche de la sociologie des marchés, s'intéressent à l'impact de la stratégie relationnelle des firmes dans leur processus de développement de nouveaux produits/services. L'IMP met l'accent sur le rôle essentiel des activités, des ressources et des acteurs dans la construction des marchés, tandis que la sociologie des marchés insiste sur le rôle des pratiques. Ces deux théories permettent de saisir le poids des interactions et des relations entre acteurs dans le processus de construction de l'innovation et donc des marchés. L'espace privilégié pour stimuler ces interactions autour des innovations sont les communautés virtuelles. Cette approche entre en résonnance avec le passage du paradigme des produits au paradigme des services, amenant à prendre en compte le rôle de plus en plus participatif du client dans le processus d'innovation et à penser la co-construction collective de la valeur.

L'impact fulgurant des communautés virtuelles et des réseaux sociaux, particulièrement utilisés aujourd'hui dans le champ de l'écomobilité, ont fait évoluer la notion d'interaction en l'élargissant au réseau. Des chercheurs tels que Kozinets (1999) ont mis en avant une vision communautaire de l'innovation. Cette approche était déjà présente dans les travaux des sociologues de l'innovation tels qu'Akrich, Callon et Latour (1988) qui ont développé une conception réticulaire de l'innovation. Selon ces auteurs, l'innovation de service est certes une co-construction, mais cette co-construction n'est pas uniquement réalisée par deux entités. L'innovation est une co-construction entre plusieurs entités connectées. En accord avec cette vision, nous considérons alors un éco-système d'innovation formé par la collectivité, l'entreprise elle-même, l'usager, le fournisseur, le concurrent, le distributeur, le partenaire, le pouvoir public, etc. L'innovation se crée et rencontre le succès escompté lorsqu'il y a des interactions entre ces multiples acteurs intéressés et agissant en réseau. Sa diffusion se fait de manière tourbillonnaire (Akrick, Callon et Latour, 1988) tout au long de son parcours, depuis l'identification d'un besoin jusqu'à son adoption par le client. Les communautés virtuelles apparaissent alors comme étant l'espace privilégié pour renforcer ces interactions et favoriser

la co-construction réussie de l'innovation. Envisager le marché de l'écomobilité comme un réseau favorise l'action interactive entre ces différents acteurs.

Ces constats rendent compte d'une double évolution : en marketing, le passage d'un paradigme des produits à un paradigme des services, et dans le domaine de l'innovation, le passage d'une conception linéaire à une conception réticulaire de l'innovation encastrée dans son environnement socio-culturel. Dans ce double mouvement, les auteurs ont développé les concepts de co-création, de co-conception et de co-construction des marchés (Prahalad, 2004). La co-création suppose d'envisager le client à deux niveaux : un niveau individuel et un niveau collectif qui suppose l'existence d'interactions en réseau à l'intérieur desquelles agissent les individus.

Le troisième niveau représente l'échelle micro-sociale correspondant à l'absence de création d'une communauté virtuelle autour de l'innovation freinant ainsi son adoption et sa diffusion.

*Tableau n°31 : Rôle freinant de la communauté virtuelle dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle micro-sociale*

Approches théoriques au niveau micro-social – Concepts étudiés	L'absence d'effets communautaires pour Movin'out
<p>Sociologie et Marketing de l'innovation –</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractéristiques spécifiques aux communautés virtuelles: Liens sociaux, interactions, sentiment d'appartenance et d'identification communautaire, échanges</li> <li>- Approche IMP (Partage des ressources, partage d'activités, partage de relations) et Sociologie des marchés (Pratiques d'échange, pratiques normatives, pratiques représentationnelles) : Rôle des relations et des interactions sur le marché</li> </ul>	<p>Pas de visibilité des groupes communautaires associés à l'innovation aux yeux des membres + Pas de possibilité d'interactions entre les groupes =&gt; Adhésion communautaire accessoire =&gt; Membres passifs et peu participatifs, pas d'échanges =&gt; Pas de relations entre les membres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des groupes communautaires avec des noms peu parlants et redondants =&gt; Un sentiment d'appartenance et d'idenfication communautaire inexistant</li> <li>- Une stratégie marketing recommandée par nous-mêmes non prise en compte par le PDG (relations partenariales conflictuelles): Une communication insuffisante sur la dimension communautaire =&gt; Une stratégie orientée "offre" et non axée "usager"</li> <li>- Insuffisance de ressources du PDG pour investir dans le community management (animation des groupes communautaires virtuels Movin'out)</li> </ul>

Pourtant, bien que ces théories prennent en compte aussi bien les interactions entre les acteurs, elles s'intéressent moins à l'impact du poids des actants non humains dans la construction des marchés, à savoir les dispositifs, les technologies, les discours, les informations, etc.

La sociologie de l'innovation aborde plus largement le processus d'innovation selon une approche réticulaire. Ce champ disciplinaire intègre le rôle des réseaux de relations et des acteurs non humains dans le processus d'innovation. La sociologie de l'innovation, via les modèles de l'intérressement et tourbillonnaire, et la théorie de l'acteur-réseau, met l'accent sur le fait que les réseaux de relations tourbillonnaires entre acteurs individuels et collectifs aux intérêts divergents, favorisent leur mobilisation et leur enrôlement via la problématisation de l'innovation comme étant une solution commune qui répond à même un intérêt. Elle s'intéresse également à la manière dont les acteurs non humains permettent d'aligner ce processus et d'aboutir à une co-création de la valeur efficace.

Le quatrième niveau représente l'échelle méso-sociale correspondant à l'absence voire à l'instabilité d'un réseau constitué autour de l'innovation freinant ainsi son adoption et sa diffusion.

*Tableau n°32 : Rôle freinant du réseau dans le processus d'adoption - Comprendre le phénomène d'échec de l'innovation à l'échelle méso-sociale*

Approches théoriques au niveau méso-social – Concepts étudiés	L'instabilité et la fragilité du réseau de Movin'out
Sociologie et Marketing de l'innovation – - Théorie de l'acteur-réseau: 4 phases de la constitution d'un réseau stable: problématisation, intérressement, enrôlement, mobilisation - Approche IMP (Partage des ressources, partage d'activités, partage de relations) et Sociologie des marchés (Pratiques d'échange, pratiques normatives, pratiques représentationnelles) : Rôle des relations et des interactions sur le marché	- Pas de création de relations et d'interactions autour de l'innovation => Pas de problématisation de l'innovation et d'intérressement des différents acteurs du marché => Pas de création de réseau OU - Des liens qui se délient => Pas de mobilisation et d'enrôlement des porte-paroles => Pas de stabilisation du réseau constitué

Ces champs disciplinaires, en s'intéressant à une échelle d'observation méso-sociale, comblient ainsi les lacunes du marketing dans ce domaine. Toutefois, ils gomment complètement le rôle de l'individu dans ce processus.

**En conclusion**, appliquer un seul champ disciplinaire ne permet pas de saisir complètement la dynamique de construction des innovations. L'adoption d'une approche intégratrice de ces disciplines nous permet de porter un regard plus complet à différentes échelles d'observation, sur le processus de construction d'une innovation dans un marché en émergence.

Finalement, l'ensemble des évolutions qui se sont produites dans les différentes approches théoriques de l'innovation ainsi que les limites de chacune d'entre elles prise de manière séparée, nous ont poussée à privilégier une approche tripartite intégratrice, combinant trois niveaux d'observation, l'individu, la communauté virtuelle et le réseau, pour analyser et comprendre en profondeur les facteurs d'échec à l'adoption et à la diffusion d'innovations de services responsables basées sur des extensions technologiques, innovations en train de se faire, sur un marché en émergence qu'est celui de l'écomobilité. Même si la plupart des chercheurs ne choisissent qu'un seul angle de vue (le modèle linéaire individuel, le modèle communautaire ou le modèle réticulaire) pour traiter la question de l'innovation, en réalité, ces littératures ne s'opposent pas.

Nous avons défendu dans cette recherche l'hypothèse de travail que ces trois niveaux sont complémentaires et que leur articulation peut contribuer à mieux comprendre l'échec des innovations. Cette approche converge avec l'idée défendue par Le Nagard-Assayag et Manceau (2005) selon laquelle il plus pertinent de combiner les approches technology push et market pull pour plus d'efficacité dans le lancement des innovations, autrement dit d'accorder autant d'importance à la technologie qu'au marché (*besoins de ses clients, faire appel aux lead users, etc.*) lorsqu'on souhaite développer une idée nouvelle.

Par ailleurs, nous avons promu une approche transdisciplinaire combinant la littérature issue de la sociologie et de l'urbanisme qui identifient des obstacles et des leviers spécifiques au développement du marché de l'écomobilité avec les travaux en gestion et sociologie de l'innovation.

Par ailleurs, l'étude d'un cas en profondeur de manière longitudinale a permis de saisir un processus d'adoption « difficile » dans un marché en émergence.

Au-delà de l'apport théorique, ces résultats constituent également des contributions managériales à visée transformative en ce qu'ils soulignent la nécessité de renforcer les actions de communication par le porteur de l'innovation envers ses partenaires potentiels. L'idée est de les considérer comme des porte-paroles pouvant accentuer la problématisation et l'intéressement des utilisateurs finaux et ainsi débloquer le processus d'adoption et de diffusion de solutions écomobiles. Par ailleurs, les entreprises ont tendance à accorder davantage d'importance aux compétences technologiques au détriment des compétences commerciales, alors même que ces dernières ont plus de poids dans ce qui explique le succès des innovations (Dos Santos Paulino et Tahri, 2014). Nous constatons que finalement, quelle que soit l'approche qui appréhende le développement de solutions novatrices, la diffusion de l'innovation est réussie lorsqu'il y a création de valeur pour le client. La valeur est créée au travers d'une combinaison originale de ressources permettant d'aboutir à une solution supérieure. Les approches individuelle, communautaire et collective appréhendent différemment la création de la valeur. Dans l'approche linéaire de Rogers (2003), c'est au travers de l'adoption de la solution nouvelle que se crée la valeur. Dans les approches interactionniste et communautaire, les clients jouent le rôle de diffuseur de l'innovation. La valeur se crée lorsque les interactions entre les personnes conduisent certains à imiter le comportement des autres. Dans la vision réticulaire, l'approche de la co-création de la valeur en réseau permet d'appréhender différemment la diffusion de l'innovation. Par conséquent, la recherche de valeur pour le consommateur peut se concentrer sur les performances technologiques au détriment de valeurs sociales et écologiques comprises pourtant dans les solutions écomobiles. Certes, les innovations de services basées sur des extensions technologiques jouent un rôle important en tant qu'actant dans le développement du marché de l'écomobilité. Toutefois, celles-ci, représentées par la plateforme Movin'out dans cette recherche, ne sont pas suffisantes. Pour que Movin'out puisse jouer son rôle dans le développement de ce marché, le recours aux porte-paroles est un passage obligé. Ces derniers vont, à travers l'incitation, la coercition, l'information et l'expérience (Rocci, 2007, 2008, 2009) renforcer les actions en faveur de l'écomobilité. Développer un marketing spécifique à chaque étape (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005) permet d'adapter la construction de l'innovation selon un processus d'apprentissage des clients fondé notamment sur des actions de socialisation et leurs effets générés.

L'apprentissage et l'intégration de la culture et des pratiques écomobiles s'inscrivent dans un processus long qui nécessite la convergence de plusieurs acteurs ayant des intérêts a priori divergents. S'engager dans un comportement écomobile ne relève pas uniquement d'un acte d'adoption d'un nouveau produit/service mais bien d'un changement de représentation de la mobilité.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 (TABLEAU EXCEL) : ECHANTILLON + DONNEES SECONDAIRES (CHAP3-4)**

**ANNEXE 2 : GUIDES D'ENTRETIEN EXPERIMENTATION NANTES METROPOLE (Chap3-4)**

*Guide d'entretien sur l'expérimentation de Nantes Métropole (version PDG)*

*Réalisé par : Sarra Mokaddem*

Doctorante Université Paris 12/ ESIEE Paris

**Objectif :** Capitaliser l'expérimentation de Nantes Métropole pour poursuivre les évolutions de la plateforme d'éco-mobilité lancée par Ecoway

**1. Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?**

- Activités de l'entreprise /Effectif
- Rapport de votre entreprise aux technologies internet
- Rapport de votre entreprise aux questions liées à la mobilité (PDE, politique existante de mobilité, déplacements des salariés, existence de véhicules fonctionnels, utilisation de quels moyens de transport par les salariés, perception de l'éco-mobilité...)

**2. Pourriez-vous présenter les différentes étapes qui ont constitué pour vous l'expérimentation Nantes Métropole ?**

**DEMARRAGE :**

(Motivation, démarche, rapport aux activités et à la stratégie de l'entreprise, acteurs internes et externes ayant participé...)

...

**DEROULEMENT :**

(Appropriation de la plateforme par les salariés, participation aux échanges d'information /forum/blogs/événements et sujets évoqués, identification de personnes ayant joué un rôle important, récompenses attribuées, facteurs incitatifs pour motiver vos salariés...)

**FIN :**

(Actions ayant marqué la fin, satisfaction sur les informations apportées par Ecoway...)

**3. L'expérimentation a-t-elle changé vos habitudes en termes de mobilité ou celle de vos salariés ? Avez-vous identifié des attitudes, des préoccupations et des attentes vis-à-vis des transports alternatifs ? (Vos salariés et vous-même)**

**4. Qu'avez-vous pensé de cette expérimentation ?**

- Points positifs
- Points négatifs
- Pistes d'amélioration

**5. La plateforme a connu des évolutions ces derniers temps sous l'appellation Movin'out. Vos salariés et vous-même continuez à l'utiliser ? Pourquoi ?****6. Avez-vous des remarques à faire ou y a-t-il d'autres points que vous voulez aborder ?****7. Me conseillez-vous de contacter quelqu'un en particulier pour compléter ce travail de capitalisation de l'expérimentation de la plateforme d'éco-mobilité à Nantes Métropole ?**

*Guide d'entretien sur l'expérimentation de Nantes Métropole (version salarié)*

*Réalisé par : Sarra Mokaddem*

Doctorante Université Paris 12/ ESIEE Paris

**Objectif :** Capitaliser l'expérimentation de Nantes Métropole pour poursuivre les évolutions de la plateforme d'éco-mobilité lancée par Ecoway

**1. Pouvez-vous présenter ?**

Département ou service, poste, responsabilités/activités, ancienneté...

**2. Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?**

- Activités de l'entreprise /Effectif
- Rapport de votre entreprise aux technologies internet
- Rapport de votre entreprise aux questions liées à la mobilité (PDE, politique existante de mobilité, déplacements des salariés, existence de véhicules fonctionnels, utilisation de quels moyens de transport par les salariés, perception de l'éco-mobilité...)

**3. Pourriez-vous présenter les différentes étapes qui ont constitué pour vous l'expérimentation Nantes Métropole ?****DEMARRAGE :**

(Sensibilité aux questions d'éco-mobilité avant l'expérimentation, motivations, démarche, rapport aux activités et à la stratégie de l'entreprise, acteurs internes et externes ayant participé...)

...

**DÉROULEMENT :**

(Appropriation de la plateforme, participation aux échanges d'information /forum/blogs/événements et sujets évoqués, identification de personnes ayant joué un rôle important, récompenses attribuées, facteurs incitatifs pour se motiver ...)

**FIN :**

(Actions ayant marqué la fin, satisfaction sur les services apportés par Ecoway...)

**4. L'expérimentation a-t-elle changé vos habitudes en termes de mobilité ? Avez-vous identifié des attitudes, des préoccupations et des attentes vis-à-vis des transports alternatifs auprès de vos collègues et collaborateurs ?**

**5. Qu'avez-vous pensé de cette expérimentation ?**

- Points positifs
- Points négatifs
- Pistes d'amélioration

**6. La plateforme a connu des évolutions ces derniers temps sous l'appellation Movin'out. Continuez-vous à l'utiliser ? Pourquoi ?**

**7. Avez-vous des remarques à faire ou y a-t-il d'autres points que vous voulez aborder ?**

**8. Me conseillez-vous de contacter quelqu'un en particulier pour compléter ce travail de capitalisation de l'expérimentation de la plateforme d'éco-mobilité à Nantes Métropole ?**

## **Guide d'entretien sur l'expérimentation de Nantes Métropole (version institutionnels)**

Réalisé par : Sarra Mokaddem

Doctorante Université Paris 12/ ESIEE Paris

**Objectif :** Capitaliser l'expérimentation de Nantes Métropole pour poursuivre les évolutions de la plateforme d'éco-mobilité lancée par Ecoway

### **1. Pouvez-vous vous présenter ?**

- Département ou service, poste, responsabilités/activités, ancienneté...
- Rôle lors de l'expérimentation

### **2 Pouvez-vous présenter brièvement l'Institution Nantes Métropole ?**

- Missions/Organisation /Effectif
- Rapport de l'institution aux technologies internet
- Rapport de l'institution aux questions liées à la mobilité (PDA, politique existante de mobilité, déplacements des salariés, existence de véhicules fonctionnels, utilisation de quels moyens de transport par les salariés, perception de l'éco-mobilité...)

### **3. Pourriez-vous présenter les différentes étapes qui ont constitué pour vous l'expérimentation de Nantes Métropole ? (démarrage/déroulement/fin, protagonistes/rôles, événements/situations vécues)**

#### **DEMARRAGE :**

(Motivation des entreprises, démarche, rapport aux activités et à la stratégie de Nantes Métropole, acteurs internes et externes ayant participé...)

#### **DEROULEMENT :**

(Utilisation et appropriation de la plateforme au sein de l'institution, participation aux échanges d'information /forum/blogs/événements et sujets évoqués, identification de personnes ayant joué un rôle important, récompenses attribuées, facteurs incitatifs pour motiver les parties prenantes...)

#### **FIN :**

(Actions ayant marqué la fin, satisfaction sur les informations et services apportés par Ecoway...)

### **4. L'expérimentation a-t-elle changé vos habitudes et celles de la population cible en termes de mobilité ou celle de vos salariés ? Avez-vous identifié des attitudes, des préoccupations et des attentes vis-à-vis des transports alternatifs ?**

**5. Qu'avez-vous pensé de cette expérimentation ?**

- Points positifs
- Points négatifs
- Pistes d'amélioration

**6. La plateforme a connu des évolutions ces derniers temps sous l'appellation Movin'out. Vos salariés et vous-même continuez à l'utiliser ? Pourquoi ?****7. Avez-vous des remarques à faire ou y a-t-il d'autres points que vous voulez aborder ?****8. Me conseillez-vous de contacter quelqu'un en particulier pour compléter ce travail de capitalisation de l'expérimentation de la plateforme d'éco-mobilité à Nantes Métropole ?****ANNEXE 3 : LES 65 PAGES COMMUNAUTAIRES FACEBOOK ETUDEES (chap3-4)**

Expérimentation Ecoway Nantes Métropole Covoiturage Auvergne Transid Ma voiture et Moi Mobizen Nantes Paris Bordeaux Paris Rennes Paris Tours Paris Poitiers Paris Le Mans Paris Marseille Paris Aix en Provence Paris Aix en Provence Marseille Montpellier Paris Lyon Paris Dijon Paris Toulouse Paris	Reims Paris Rouen Paris Le Havre Paris Cholet Varades Cholet Tours E-covoiturage Tinkuy (à partir de Mars) Deways Solidarité grèves des voitures disponibles pendant les grèves AGIR le transport public indépendant Pouce d'Or Taxi-Partage neo-nomade.com Cityzencar Movin"out Covoiturage Meuse Presto Cycling (international) Roulez mieux (Canada) Ecolo-info	Smart Move (Suisse) Covoiturage Aquitaine Covoiturage Vosges Covoiturage Lorraine Covoiturage Moselle Covoiturage Meurthe-Et-Meuselle Concours Movin"out ESIEE Plateforme portant le nom du projet d'innovation sur lequel nous avons travaillé Transisère, ligne 1920 Lyon-Bourgouin-Jallieu Cholet Nantes Choletbus 2 Choletbus 3 Choletbus 10 Choletbus 11 Choletbus 12 Choletbus 4	Choletbus 5 Choletbus 6 Choletbus 16 Bouger à Montpellier Cholet Poitiers Cholet La Roche Sur Yon Choletbus 1 Auto-stop participatif 44 Métro'Num Sunnys Cholet Angers
--	--	--	--

## **ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPERIMENTATION TERRITOIRIALE DES MUREAUX – CHIMM/CAMPUS + MAIRIE (chap3-4)**

*Réalisé par :* Sarra Mokaddem

Doctorante Université Paris 12/ ESIEE Paris

### **Objectifs :**

- Collecter des informations permettant de préparer le lancement de l'expérimentation de la plateforme éco-mobile Movin'out et du site web Sunnys
- Comprendre l'environnement social et les réseaux au Centre Hospitalier Intercommunal de Meulan Les Mureaux
- Identifier le comportement de l'interviewé en termes de mobilité et sa perception du concept d'éco-mobilité

### **Introduction**

#### **1. Pouvez-vous vous présenter ?**

Département ou service, poste, responsabilités/activités, ancienneté, lieu d'habitation...

#### **2. Pouvez-vous présenter brièvement l'Hôpital/Campus/La Mairie ?**

- Effectif
- Départements/Services
- Activités /Compétences
- Si Campus, Structures particulières : Associations, BDE, Bibliothèque, etc.
- Sensibilité aux technologies internet pour transmission de l'information

#### **3. Pouvez-vous présenter plus particulièrement l'unité organisationnelle dans laquelle vous travaillez ?**

- Activités
- Départements/Services avec lesquels vous travaillez principalement au sein de l'Hôpital/Campus/Mairie : Objet de ces interactions ; Moyens de communication utilisés
- Comportements en termes de mobilité

### **Thème 1 : L'hôpital/Campus/Mairie et vous**

#### **4. Quels sont les espaces de communication et d'expression que vous mobilisez plus largement au sein de l'Hôpital/Campus/Mairie ?**

- Comment et par quels moyens de communication les salariés/étudiants interagissent entre eux ? Comment l'information est-elle échangée ? Quels sont les réseaux sociaux existants ? (intranet, réseau social, machine à café, blogs, restaurant, salles de réunion, salles de sport, etc.)

- Comment fonctionnent ces espaces ? (profil des participants, motivations des participants et rôles, sujets abordés, périmètre, périodicité des échanges)

- Quels événements vous ont marqué au sein de ces espaces (nouvelles idées, suggestions, critiques) et pourquoi ?

### **Thème 2 : L'expérimentation Movin'out et vous**

#### **5. Qu'est-ce qui vous a poussé à participer à l'expérimentation de Movin'out dans les Mureaux ? Qu'en attendez-vous ? (en avez-vous compris le concept ? Le trouvez-vous innovant ? )**

#### **6. Comment envisagez-vous de l'utiliser ? Qui l'utilisera ? Quand ? Pour quels motifs ? (Déplacements personnels et/ou professionnels ; seulement certaines personnes l'utiliseront ou tout le monde, etc.)**

#### **7. Comment envisagez-vous de diffuser l'information sur cette expérimentation auprès des salariés/étudiants ?**

### **Thème 3 : La mobilité et vous**

#### **8. Accordez-vous une importance à l'impact environnemental de vos déplacements ?**

#### **9. Quelles sont vos besoins et vos habitudes concernant vos pratiques de déplacement (vous-même et vos collègues) ?**

#### **10. Qu'est-ce qui inciterait vos collègues/salariés et vous-même à l'utilisation : des transports en commun ? Du covoiturage ? De l'autopartage ? Du vélo ? De la moto ? De la marche à pied ? (cadeaux, challenges, rencontres, accès à la bonne information en temps réel, reconnaissance de la hiérarchie, etc.)**

**Thème 4 : Informations sur les autres communautés au sein de votre organisation et dans les Mureaux ET contacts**

**11. Quels autres réseaux sociaux/communautés dans les Mureaux trouveraient un intérêt à partager et à échanger sur leurs pratiques de déplacement ?**

- Départements/Services
- CE de l'Hôpital
- Associations d'étudiants
- Personnes militantes ou connaisseuses envers les transports alternatifs
- Etc.

**Conclusion**

**12. Avez-vous d'autres remarques à faire ou y a-t-il d'autres points que vous voulez abordez ?**

➔ NOTRE DEMARCHE POUR POSER LES QUESTIONS, LES POSER DANS CET ORDRE :

**Présentation de l'interlocuteur et du CHIMM :**

Age, formation.

**Réseaux et communautés :**

CHIMM : depuis quand ? Rôle du CHIMM + nombre de membres ? son rôle à elle au CHIMM ?

Autres structures étudiantes ?

Comment communiquez-vous entre vous ? Réseaux sociaux ? Quels sont les réseaux sociaux que vous utilisez pour communiquer ? (intranet, réseau social, machine à café, blogs, restaurant, salles de réunion, salles de sport, etc.). Est-ce que les personnes au sein de votre structure se réunissent pour organiser des choses ensemble ? (déplacements, autres ? ), sujets abordés, périodicité des échanges.

- Acteurs : profil des participants, motivation des participants et rôles, Y-a-t-il des personnes en particulier qui jouent le rôle de porte-parole, qui organisent des choses ? Quels événements vous ont marqué au sein de ces espaces (nouvelles idées, suggestions, critiques) et pourquoi ?

### **Mobilité :**

Elle : Lieu d'habitation et habitudes de transport (raisons).

Etudiants : Lieu d'habitation et habitudes de transport (raisons).

Quelles sont vos besoins concernant vos pratiques de déplacement ?

Qu'est-ce qui inciterait les étudiants et vous-même à l'utilisation des transports alternatifs (cadeaux, challenges, rencontres, accès à la bonne information en temps réel, reconnaissance de la hiérarchie, etc.) ?

Que recherchez-vous à travers Movin'out ?

### **Rapport de l'entreprise à la mobilité :**

#### **ANNEXE 5 : PROFIL DES INTERVIEWEES DE LA MAIRIE - EXPERIMENTATION DES MUREAUX (CHAP 3-4)**

*LISTE DES PERSONNES INTERVIWEES A LA MAIRIE PAR LA PME PARTENAIRE SPECIALISEE DANS LES ETUDES URBANISITIQUES (ENTRETIENS NON RETRANSCRITS) :*

**Vanessa**, Directrice de cabinet.

**Fabien**, Chargé des déplacements dans le Services Voirie environnement.

**Raymond**, Chargé de mission « Entreprises » à la Direction du développement économique et de l'emploi.

**Danielle**, Directrice adjointe de la gestion administrative de l'éducation.

**Sonia**, Responsable associatif à la Direction de la vie associative et des sports.

⇒ Pour des raisons de confidentialité, les prénoms de ces personnes ont été modifiés.

#### **ANNEXE 6 : ENQUETTE-TROTTOIR REALISEE PAR ESIEE PARIS (CHAP3-4)**

En plus des entretiens, nous avons réalisé une enquête-trottoir sur le Campus du centre hospitalier des Mureaux à l'aide de 5 étudiants d'Esiee Paris. L'objectif était d'avoir un panorama des pratiques de déplacement de cette population en amont de la préparation potentielle des focus groups.

Cette enquête s'est fondée sur 5 questions basiques :

- Qui êtes-vous et dans quel(le) service/spécialité êtes-vous ? (H/F, âge, spécialité)
- Comment venez-vous au Campus ?
- Où habitez-vous ? Est-ce loin/proche du Campus ? (relance)
- Etes-vous satisfait des moyens de transport disponibles pour vous rendre au Campus ? Si Oui/ Non, pourquoi ?
- Vos coordonnées ?

Des moyens d'enregistrement audio ont également été utilisés pour faciliter la prise de note et l'analyse des interviews. Cette enquête avait pour but de définir l'état de la mobilité pour se rendre au Campus hospitalier des Mureaux. Un total de 57 personnes (dont 49 étudiants et 8 personnels) ont été interviewées. 30 volontaires dans cet échantillon ont accepté d'être contactés pour la participation éventuelle aux focus group.

Au sein du Campus, nous avons pu remarquer que les étudiants n'étaient pas très présents. C'est pourquoi nous avons principalement interrogé des étudiants en soins infirmiers et en ergothérapie (les étudiants aides-soignants et psychomotriciens n'ayant pas cours le jour de notre présence sur le site).

Les interviews ont duré en moyenne 60 secondes. Certaines personnes étaient très à l'aise, cependant d'autres l'étaient moins, et cela s'est vu pour la retranscription. En effet, il fallait parfois insister avec certains pour avoir des réponses, d'autres, qui n'étaient pas spécialement intéressés, nous ont donné des réponses brèves et parfois incomplètes.

Parmi les 49 étudiants interviewés, l'échantillon d'étude représente 11 hommes et 38 femmes selon les spécialités ci-dessous :

Spécialités	Total	Femmes	Hommes
Ergothérapie	16	11	5
Psychomotricité	7	4	3
Infirmier	22	20	2
Non mentionné	3	2	1
Aide-soignant	1	1	0

Quant au personnel, sa représentation dans l'échantillon de l'étude est la suivante :

	Total	Femmes	Hommes
voiture	7	6	1

bus	1	0	1
-----	---	---	---

Nous avons veillé à ce que nos résultats ne soient pas faussés de par la faible présence d'hommes dans le corps administratif du Campus, mais également de par la faible quantité de personnes ayant accepté de répondre à nos questions. En effet, ces personnes étaient soit enfermées dans leur bureau, et nous n'avions pas l'autorisation d'entrer, soit en réunion.

## **ANNEXE 7.a. : GUIDE D'ENTRETIEN EXPERIMENTATION TERRITORIALE ORLEANS (Chap3-4)**

### **Guide d'entretien sur l'expérimentation – CCI Loiret**

**Objectifs :** Evaluer l'impact de Movin'out (habitudes de mobilité avant/après son utilisation), identifier les facteurs incitatifs (cadeaux ? fonctionnement communautaire ? interface de la plateforme ?, etc.), leviers positifs en termes d'animation (qualité des informations, discussions sur internet, etc.).

#### **1. Pouvez-vous présenter ?**

Département ou service, poste, responsabilités/activités, ancienneté, habitudes et contraintes de transport...

#### **2. Pouvez-vous présenter brièvement votre entreprise ?**

- Activités de l'entreprise /Effectif
- Rapport de votre entreprise aux technologies internet
  - Moyens de communication
  - Réseaux sociaux
- Rapport de votre entreprise aux questions liées à la mobilité
  - PDE, politique existante de mobilité, déplacements des salariés, existence de véhicules fonctionnels, utilisation de quels moyens de transport par les salariés, perception de l'éco-mobilité...
  - Rapport de la plateforme aux activités et à la stratégie de l'entreprise

#### **3. Pourriez-vous présenter les différentes étapes qui ont constitué pour vous l'expérimentation d'Orléans ?**

##### **DEMARRAGE :**

- Sensibilité aux questions d'éco-mobilité avant l'expérimentation, motivation et attentes
- démarche spontanée ou imposée par les supérieurs hiérarchiques
- démarche mise en œuvre et outils de communication utilisés
- acteurs internes et externes ayant participé et leur rôle

**DÉROULEMENT :**

- Usages de Movin'out (Déplacements personnels et/ou professionnels)
- Appropriation de la plateforme (rapide/longue, facilité/difficultés) et perception
- Créateur de la communauté et personnes présentes ; Participation aux échanges d'information/événements intra et inter entreprises et sujets évoqués ; rapport des membres à leur communauté virtuelle et comportement communautaire ; facteurs structurants à la création d'une communauté virtuelle sur Movin'out et à la participation active des membres ; usage d'autres types de communautés virtuelles par les membres de Movin'out ; préférence pour une communauté virtuelle portée par leur entreprise ou pour une communauté inconnue
- Personnes ayant joué un rôle important (influence, résistance, diffusion d'information...)?
- Facteurs incitatifs (besoins et des contraintes de déplacement, récompenses, lien social, animation de la plateforme, accès à des informations, consciences écologique...)
- Bouche à oreille (présent/absent ; en ligne/ hors ligne ; Positif/négatif)

**FIN :**

- Actions ayant marqué la fin (remise des prix, messages sur Movin'out, etc.)
- Satisfaction sur les services apportés par Ecoway
- Création de la communauté « d'Orléans » sur Movin'out (qui est à l'origine ? quels messages ? quelle animation ? Activité participative ? ...)
- utilisation actuellement de Movin'out ? Pourquoi ?

**4. En quoi cette expérimentation a-t-elle changé vos habitudes en termes de mobilité ? Et celles de vos collègues en entreprise ?**

- Nouvelles attentes et préoccupations

**5. Qu'avez-vous pensé de cette expérimentation et de Movin'out ?**

- Points positifs
- Points négatifs
- Pistes d'amélioration

**NOTRE DEMARCHE POUR POSER LES QUESTIONS, LES POSER DANS CET ORDRE :****Présentation de la société et de l'interlocuteur :**

Nom entreprise

Activité

Effectif

Poste et ancienneté

**Outils de communication en interne :**

Comment vous communiquez entre vous ? Quels sont les outils que vous utilisez, et pour quoi faire ? Intranet, mail, tel, réseaux sociaux ➔ Movin'out s'intègre bien dans vos modes de communication habituels ?

### **Rapport de l'entreprise à la mobilité :**

PDE, déplacements salariés (eux et vous, véhicules fonctionnels et parking/gestion, pourquoi ces modes de transport ? )

### **Expérimentation :**

#### **Démarrage :**

Motivations et attentes

Démarche spontanée ou imposée ?

- démarche mise en œuvre et outils de communication utilisés
- acteurs internes (combien participants) et externes (Ecoway, CCI) ayant participé et leur rôle

#### **Déroulement :**

*Movin'out* : motivations et freins, appropriation, perception, etc.

*Bouche à oreille*

### **Fin et post fin :**

**ANNEXE 7.b. : VERBATIMS ASSOCIES AUX FORMES DE RESISTANCE A L'ADOPTION DE MOVIN'OUT – EXPERIMENTATION D'ORLEANS (Chap4)**

<b>Formes de résistance individuelle/collective</b>		<b>Items</b>
<b>Facteurs liés au secteur d'activité</b>	<b>Une innovation intrusive</b>	<p>« C'est que du fait de nos activités, puisque notre tour de tutelle, c'était le ministère de la défense, et on a des activités qui sont soumises on va dire à certaines réglementations, et qui tiennent du secret de la défense (...) On a du mal à laisser (...) on va dire sur un site web comme Movin'out des données personnelles » (Jean-Lou, ARMES)</p>
	<b>Une innovation inaccessible</b>	<p>« Et puis bon, j'ai pas d'iPhone » (Marc, CCI)      « Et aussi les personnes des bureaux ont chacun un poste, pour pouvoir rentrer, enfin aller sur internet, et ce qui n'est pas le cas pour l'atelier en fait » (Gaëlle, CYCAL)      « Par exemple tous les gens qui travaillent à la logistique, les préparatrices de commande, elles n'ont pas accès à Internet » (Véronique, COSMETOLIE)</p>
<b>Facteurs liés à la taille de l'entreprise</b>		<p>« Là, de toute façon, on n'est pas assez nombreux. Et pas assez d'entreprises, donc le côté communautaire... » (Fleur, FERROVIA)      « On est vingt personnes qui sont tous les jours dans le même lieu, on a une cafète où on peut se croiser très facilement, enfin on n'a pas de raison de passer par un autre moyen pour échanger en fait » (Laurent, AURANO)</p>

Formes de résistance individuelle / collective		Items
Facteurs structurels	Une innovation non soutenue par la direction	<p>« Peut-être parce que la direction ne s'implique pas dans tout ça » (Thierry, SSA)</p> <p>« Notre cher président qui s'était un petit plaint de au responsable de la CCI (...) Notre cher président en fait a décidé d'arrêter l'aventure sur Movin'out » (Franck, VITALI)</p> <p>« Mon patron s'y est mis, il m'a dit « mais qu'est-ce que c'est que ce bazar ? » » (Véronique, COSMETOLIE)</p> <p>« Oui c'était la semaine, sur la semaine cette semaine-là, mais on n'a fait qu'une journée dans l'entreprise. Et (...) l'accès à Movin'out, il était autorisé sur tout la semaine hein » (Martine, ADVYSO)</p>
Facteurs contextuels		<p>« Nous cette semaine-là, en plein de cette semaine, on a eu le lancement, enfin la diffusion d'un plan de restructuration chez LCL (...) et du coup, ça a détourné un peu, ça a détourné quelque peu les agents de l'intérêt de Movin'out » (Alain, LCL)</p> <p>« J'ai été absente pendant dix jours en fait, jusqu'à ce que l'opération commence, donc on n'a pas pu faire ce qu'on voulait faire. Voilà » (Gaëlle, CYCAL)</p>

Formes de résistance individuelle / collective		Items
Facteurs liés à l'utilisation des TIC	Une innovation incompatible avec une population âgée	<p>« Donc, ça va peut-être intéresser des personnes qui sont habituées à aller sur les réseaux sociaux, tout ça, qui sont jeunes... » (Marc, CCI)</p> <p>« Moi je dirai que Movin'out était un site de covoiturage parfait, pour des jeunes, des internautes avertis » (Thierry, SSA)</p>
	Une innovation incompatible avec l'infrastructure informatique de l'entreprise	<p>« On n'est pas là pour être sur internet à chatter voilà. Voilà, c'est tout » (Véronique, COSMETOLIE)</p> <p>« C'est que y a pas une culture qui est instaurée à EMPLOYAL hein la navigation sur les réseaux sociaux. » (Dorian, EMPLOYAL)</p>
Facteurs liés au positionnement géographique	Une innovation incompatible avec un positionnement géographique écomobile non	<p>« Donc c'est vrai que l'inconvénient de là où on se trouve, c'est qu'on n'est pas du tout dans l'agglomération orléanaise, y a pas de bus, y a pas de trams, enfin... » (Gaëlle, CYCAL)</p> <p>« Y a un peu de résistance de par aussi à la fois la localisation » (Claude Etienne, ALMA)</p>
Facteurs liés à la maîtrise de l'écomobilité	Une innovation incompatible avec une population déjà vertueuse dans ses déplacements	<p>« Y a des gens chez nous qui partiellement prennent le train, y a des gens qui partiellement prennent les transports collectifs, y a des gens qui s'organisent en covoiturage » (Thierry, SSA)</p> <p>« Alors, y a déjà des (...) adeptes entre guillemets des (...) modes de transport plus doux » (Claude-Etienne, ALMA)</p>

Facteurs de résistance individuelle / collective	Items
Des résistances des acteurs collectifs aux résistances individuelles	<p><b>Une innovation qui n'a pas d'avantage relatif</b></p> <p><b>Qui n'est pas innovante</b>            « Sauf si vraiment ils trouvent quelque chose de vraiment innovant » (Fleur, FERROVIA)</p> <p><b>Qui ne répond pas à un besoin</b>            « Les gens n'ont pas forcément un intérêt quelconque à rentrer leurs trajets » (Jean-Lou, ARMES)            « Movin'out, disons que pour nous, (...) on n'a pas, je dirai, (...) de besoin » (Thierry, SSA)</p>
	<p><b>Qui est chronophage</b>            « On perdait un peu de temps à cause des problèmes techniques » (Dorian, EMPLOYAL)            « C'est à l'usage que je me suis rendu compte que ce site, voilà, c'était une perte de temps » (Véronique, COSMETOLIE)</p>
	<p><b>Qui exprime un décalage entre positionnement voulu et positionnement perçu</b>            « Ben Movin'ou (...) c'est un site qui est là pour encourager, favoriser le covoiturage » (Claude-Etienne, ALMA)            « Moi je dirai que Movin'out était un site de covoiturage » (Thierry, SSA)</p>
<b>Une innovation complexe</b>	<p>« Si en plus, ça beugue, il n'y plus aucun effort » (Dorian, EMPLOYAL)            « Mais vous savez, les gens vont une fois sur le site, (...) si c'est pas clair, ils y retournent pas hein, c'est fini » (Véronique, COSMETOLIE)</p>
<b>Une innovation incompatible avec les normes socioculturelles</b>	<p>« Et puis on a nos habitudes, voilà (...) Les comportements, ben on les change pas aussi facilement quoi » (Claude-Etienne, ALMA)            « Bon ben, ce qui est le plus dur à changer, c'est vraiment les mentalités quoi » (Marc, CCI)</p>

Formes de résistance individuelle / collective	Items
<b>Une innovation dont les résultats ne sont pas observables</b>	<p>« La mauvaise performance et la non communication d'éléments que je demandais ne m'a pas donné envie d'aller sur Movin'out » (Claude-Etienne, ALMA)</p> <p>« Je sais que la Cci l'a été un petit peu moins, puisque l'enjeu au final, c'était de pouvoir tirer des enseignements, des statistiques, etc. et si j'ai bien compris, ça a pas été trop performant » (Dorian, EMPLOYAL)</p>
<b>Un risque perçu relationnel à l'innovation</b>	<p>« Movin'out, c'est pas connu (...) Je pense que y a de la communication à faire » (Martine, ADVYSO)</p> <p>« Y a eu des petits problèmes mais que j'ai remontés en son temps à Monsieur (le PDG d'Ecoway), mais bon, ils s'en sont accommodés » (Dorian, EMPLOYAL)</p> <p>« Entre Orléans, CCI, Movin'out, on voyait pas qui faisait quoi, qui menait l'affaire » (Thierry, SSA)</p> <p>« Lorsque j'ai demandé à avoir communication des résultats des différentes entreprises, (...) on m'a fermé la porte entre guillemets en disant « c'est pas prévu dans le règlement » » (Claude-Etienne, ALMA)</p>
<b>Un risque perçu informationnel à l'innovation</b>	<p>« Peut-être que ce qu'il manque au départ, c'est un petit, une petite introduction, un petit... voilà, quelque chose de très clair, très simple, qui explique le pourquoi du comment de de, l'outil » (Marc, CCI)</p> <p>« Y a pas de didacticiel quoi » (Marc, CCI)</p>
<b>Un risque perçu d'équité à l'innovation</b>	<p>« C'est que on était un peu, on était un peu, comment on dit ça, cobayes » (Alain, LCL)</p> <p>« Le problème c'est que, on a, on avait l'impression de contribuer à améliorer l'outil en même temps que l'opération se déroulait » (Marc, CCI)</p>
<b>Une attitude affective négative à l'innovation</b>	<p>« Voilà, moi ça je l'ai trouvé vraiment perturbant » (Alain, LCL)</p> <p>« Ah non, non non. Non, y a pas de relation affective avec Movin'out » (Claude-Etienne, ALMA)</p> <p>« C'était, ça a été l'horreur (...) c'était (...) démoralisant » (Fleur, FERROVIA)</p>

	<b>Facteurs de résistance individuelle / collective</b>	<b>Items</b>
	<b>Un effet communautaire quasi-inexistant autour de l'innovation</b>	<p>« Ça nous a pas apporté grand-chose parce que les gens ne se sont pas trop mis en réseau au sein de cette communauté » (Alain, LCL)</p> <p>« Donc communautaire, tout ça, les gens ont pas le temps, les gens ont pas les mêmes horaires, les gens sont parfois en déplacement, enfin bon » (Fleur, FERROVIA)</p>



## **ANNEXE 7.c. : SYNTHESE DES POINTS NEGATIFS ASSOCIES A L'INNOVATION MOVIN'OUT ET RECOMMANDATIONS EMISES PAR LES SALARIES PARTICIPANTS (chap4)**

Points négatifs de Movin'out	Recommandations concernant les fonctionnalités Movin'out
<p>- problèmes techniques</p> <p><i>Impossibilité d'accéder au site/ Difficulté à s'inscrire</i></p> <p><i>Impossibilité de créer un compte / Difficulté à retrouver son compte</i></p> <p><i>Impossibilité de s'enregistrer/ Difficulté à rentrer des données / difficulté à faire enregistrer les adresses sur Movin'out</i></p> <p><i>Problèmes d'affichage</i></p> <p><i>Perte de certaines informations/ Informations erronées</i></p> <p><i>La fonctionnalité « périodicité » marchait mal/ Prise en compte par le logiciel du week-end dans la déclaration des trajets, alors que le week-end n'était pas déclaré</i></p> <p><i>Des répétitions de trajets/ les trajets étaient comptabilisés en doublon</i></p> <p><i>Contrainte de devoir supprimer un trajet que l'on n'a pas fait et d'en recréer un nouveau en ressaisissant au lieu d'avoir la possibilité de le modifier</i></p> <p><i>Des trajets à vol d'oiseau : Movin'out ne prend pas en compte l'itinéraire et considère que l'aller et le retour font la même distance (comme si l'outil considérait le retour comme étant un aller en marche arrière)</i></p> <p><i>Imperfections de la fonctionnalité de géolocalisation, de la cartographie : contrainte de mettre l'adresse exacte au détail près du code postal, sinon, affichage de trajets fantaisistes (Pologne, etc.). En rentrant une adresse, l'outil donne des kilomètres paraissant invraisemblables</i></p> <p><i>Contrainte de ressaisir toujours l'adresse de l'entreprise à chaque fois que l'on se connecte à son groupe communautaire</i></p> <p><i>Difficulté de savoir comment mettre une photo de profil dans son groupe communautaire (nécessité d'un format spécifique)</i></p> <p><i>Changement du nombre de Synnys entre le moment où la société avait testé Movin'out et la semaine de l'opération (expérimentation d'Orléans)</i></p> <p><b>- difficultés de compréhension et d'usage (manque d'ergonomie) =&gt; un outil chronophage alors qu'on n'a que 5min à y consacrer</b></p>	<p><i>Possibilité de pouvoir supprimer des sous-groupes communautaires créés sur la plateforme Movin'out</i></p> <p><i>Possibilité d'automatiser l'adhésion des collaborateurs aux communautés de l'entreprise sans qu'il y ait besoin que l'administrateur les accepte</i></p> <p><i>Avoir la possibilité d'ajouter automatiquement son entreprise lorsque l'on crée un groupe communautaire (à paramétriser). Au lieu de rentrer l'adresse précise de l'entreprise lorsque l'on crée un groupe communautaire, il serait mieux d'avoir une adresse postale rattachée à ce groupe qui fait qu'à chaque fois qu'on dit qu'on va à l'entreprise, l'adresse se mette automatiquement</i></p> <p><i>Avoir la possibilité que les trajets déjà validés n'apparaissent plus sur l'écran de l'usager dans sa consultation de trajets</i></p> <p><i>Avoir des données précises statistiques sur l'ensemble de son groupe communautaire : avoir un visuel tout de suite, une sorte de tableau de bord (tant de personnes sont inscrites, tant de personnes utilisent tels types de transport et ça représente tant de kilomètres l'année. Et pourquoi pas, en fonction du véhicule qu'ils auront rentrés, etc., les tonnes de CO2 économisés, etc.), sur les raisons qui font que les personnes ne peuvent pas prendre les transports doux, etc.</i></p> <p><i>Pouvoir faire varier un paramètre ou un autre sans supprimer l'enregistrement</i></p> <p><i>Des fois, l'aller et le retour font pas la même distance, parce que notamment dans le centre-ville, y a plein de sens uniques ➔ amélioration possible : prise en compte des sens de circulation dans Movin'out</i></p> <p><i>Avoir une meilleure visibilité sur les retours quand on s'inscrit/ avoir des retours utilisateurs / intégrer l'avis des utilisateurs ➔ faire une enquête au niveau des personnes qui ont utilisé l'outil pour comprendre la manière dont ils l'ont utilisé au quotidien</i></p> <p><i>Existence de biais pour l'identification mathématique des personnes vertueuses puisque certaines se sont inscrites dès le départ sur l'outil et d'autres pendant l'opération ➔ mettre en place des dates limites d'inscription/arrêter les inscriptions à une date limite pour pouvoir lancer le challenge</i></p>

Points négatifs de Movin'out	Recommandations concernant les fonctionnalités
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de praticité de certaines fonctionnalités</li> <li>- Un outil pas innovant : trop de sites existent déjà sur le covoiturage ET il existe de meilleurs outils pour le covoiturage + une saturation informationnelle et par rapport aux outils numériques</li> <li>- Un outil expérimental / pas fini</li> <li>- Pas d'envie ni de besoin d'utiliser Movin'out</li> <li>- Un site pas attractif, pas convivial</li> <li>- Difficile de changer les habitudes et les mentalités (usage de la voiture)</li> <li>- Movin'out ne marchait pas sur certains ordinateurs</li> <li>- Tout le monde n'a pas d'ordinateurs/internet ET/OU de smartphone/IPhone</li> <li>- Movin'out ne marche pas sur tous les navigateurs internet</li> <li>- Blocage des réseaux sociaux pour des raisons de sécurité ou autres</li> <li>- manque de fiabilité des données, un outil pas assez performant du à son mauvais fonctionnement</li> <li>- Ambiguïté des résultats concernant les gagnants</li> <li>- L'enjeu de pouvoir tirer des enseignements et statistiques via Movin'out n'a pas bien marché</li> </ul>	<p>Rajouter dans la première page de présentation une vidéo de témoignage/ un didacticiel/ un mode d'emploi, une petite introduction très claire/simple, qui explique « le pourquoi du comment de l'outil »</p> <p>Travailler l'ergonomie de Movin'out : qu'il y ait moins d'informations en arrivant sur la 1<sup>ère</sup> page automatiser l'outil. Exemple : en allumant l'ordinateur, une fenêtre qui s'ouvre et qui dit : « bonjour, vous êtes venu comment aujourd'hui ? » =&gt; sorte de reconnaissance vocale ?</p>

## **ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE USAGERS DE MOVIN'OUT (QUESTIONNAIRE EN LIGNE VIA SURVEYMONKEY) (chap4)**

### **Le questionnaire en ligne sur la plateforme Movin'out auprès des usagers de l'innovation**

#### *Objectifs et mode de recueil*

Nous avons soumis fin 2013 un questionnaire en ligne auprès d'usagers inscrits sur la plateforme communautaire Movin'out dans l'objectif d'approfondir l'analyse sociologique des comportements des usagers vis-à-vis de la plateforme et de l'écomobilité. A travers cette analyse, nous souhaitions identifier les freins à éviter afin d'optimiser les chances de succès de lancement de l'innovation de service Movin'out sur le marché de l'écomobilité. Sur une population d'usagers inscrits sur Movin'out d'environ 3000 personnes, nous avons récolté 170 réponses (taux de réponse de 6%). Nous avons suivi une procédure d'échantillonnage basée sur le volontariat, qui se justifie par la nature exploratoire de notre recherche. Concernant le mode d'administration du questionnaire, nous avons opté pour l'enquête auto-administrée électronique (*via surveymonkey*), méthode la plus adaptée puisque l'utilisation du service Movin'out nécessite une connexion en ligne.

#### *Nature des données*

Dans un premier temps, nous avons pré-testé le questionnaire auprès de sept personnes inscrites sur la plateforme Movin'out :

- trois membres de Movin'out faisant partie de notre entourage.
- quatre usagers institutionnels de Movin'out (salariés de l'entreprise Ecoway).

Ce prétest a bien eu lieu dans les mêmes conditions d'administration du questionnaire (*en ligne*) et sur des individus appartenant à la même population que notre échantillon (*des usagers inscrits sur Movin'out*). Il a été basé sur la méthode du débriefing : les testeurs ont rempli le questionnaire de manière individuelle. Dans un second temps, nous sommes revenus en tant que chercheur sur chaque question dans l'optique d'en améliorer la formulation suite aux suggestions des répondants testés. Ce prétest a été utile dans la mesure où il nous a permis d'améliorer la rédaction du questionnaire : suppression de questions redondantes, reformulation de questions ambiguës, etc.

#### *Construction du questionnaire et variables identifiées*

Le questionnaire est composé de questions fermées visant surtout à mesurer des comportements et destinées davantage à un traitement qualitatif, ainsi que d'échelles servant à mesurer des attitudes. L'échelle de Likert que nous avons utilisée alterne les formulations positives et négatives pour éviter les effets de Halo.

Ces questions permettent de définir des profils en matière :

- de pratiques de déplacement
- de rapport aux communautés
- de motivation à s'engager dans l'usage de Movin'out
- de degré d'utilisation de Movin'out
- de perception de Movin'out et les raisons qui expliqueraient le degré d'usage

## *Construction du questionnaire*

<b>CONSTRUIT A MESURER</b>	<b>VARIABLE (LES ITEMS/QUESTIONS)</b>
Motivations à l'usage	Q9
Positionnement perçu du produit	Q6
Usabilité du produit	Q7 ; Q8 ; Q10
Evaluation du produit	Q11
Adoption/rejet du produit	Une partie de la Q10
Existence de communautés	Q17A
Taille des communautés	Q17C
Sentiment d'appartenance aux communautés	Q20
Intensité de la participation aux communautés	Q12 ; Q21
Qualité de la participation aux communautés	Q18
Communication mass média	Q22
Communication interpersonnelle	Q19
Bouche à Oreille	Q15A ; Q15B ; Q16
Degré de familiarité et d'expertise à la catégorie de produit (l'éco-mobilité)	Q1 ; Q2 ; Q3
Degré d'implication dans la catégorie de produit	Q4 ; Q5
Changement de comportement suite à l'usage du produit (fidélité à la marque ? )	Q14
Type d'acteurs	<i>Fiche signalétique</i>
Profils CSP	<i>Fiche signalétique</i>
Critères d'amélioration de l'innovation (idée de tester pour coconstruire)	Q13

Pour la question 11 (échelle de mesure) : Nous l'avons construite en nous inspirant de l'approche linéaire et en nous basant sur les discours des répondants des entretiens précédemment menés.

<b>ATTRIBUTS DE L'EVALUATION DU PRODUIT</b>	<b>ITEMS DE LA QUESTION 11 DU QUESTIONNAIRE CORRESPONDANT</b>
<b>Avantage relatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je trouve Movin'out original et innovant</li> <li>- Je trouve Movin'out meilleur que d'autres sites sur l'écomobilité</li> <li>- Je suis déjà saturé par le nombre d'outils numériques auxquels je suis exposé</li> <li>- Aller sur Movin'out m'apporte des éléments utiles et dont je me sers pour des déplacements</li> <li>- Pour moi, Movin'out est simplement un jeu</li> <li>- Je n'ai pas besoin d'utiliser Movin'out</li> <li>- Je n'ai pas le temps d'utiliser Movin'out tous les jours</li> <li>- J'aime recevoir des Sunnys en contre-partie de la déclaration de mes trajets</li> <li>- Les récompenses proposées par Movin'out sont attrayantes</li> <li>- Je vais sur Movin'out uniquement pour gagner des cadeaux</li> </ul>
<b>Complexité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je trouve qu'il est inutile de déclarer ses trajets sur Movin'out</li> <li>- Je trouve qu'il y a trop d'éléments à manipuler sur Movin'out (trop d'informations, trop de boutons, etc.)</li> <li>- La plateforme Movin'out est conviviale et intuitive (ludique, attractive, colorée)</li> <li>- Je trouve Movin'out rapide à utiliser</li> <li>- Movin'out est un outil fastidieux et difficile à utiliser</li> <li>- Pour moi, Movin'out est difficile à manipuler uniquement lors de la première connexion</li> <li>- Je rencontre régulièrement des problèmes techniques lorsque j'utilise Movin'out</li> </ul>

<b>ATTRIBUTS DE L'EVALUATION DU PRODUIT</b>	<b>ITEMS DE LA QUESTION 11 DU QUESTIONNAIRE CORRESPONDANT</b>
<b>Incompatibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilisation de Movin'out n'est pas prioritaire dans l'entreprise : INCOMPATIBILITE AVEC LES NORMES INSTITUITIONNELLES</li> <li>- Il est difficile pour moi de changer mes pratiques de déplacement : INCOMPATIBILITE AVEC LES NORMES SOCIALES</li> <li>- Je n'ai pas besoin d'utiliser Movin'out car je suis déjà vertueux dans mes pratiques de déplacement : INCOMPATIBILITE AVEC LES NORMES SOCIALES</li> <li>- Je trouve que Movin'out s'adresse davantage aux jeunes qu'aux séniors : INCOMPATIBILITE AVEC LES NORMES SOCIALES</li> </ul>
<b>Accessibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je trouve que l'accès à Movin'out est simple</li> <li>- Movin'out ne fonctionne pas parfaitement sur mon ordinateur</li> </ul>
<b>Observabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines données ne sont pas fiables/cohérentes sur Movin'out (informations erronées ou ambiguës...)</li> <li>- Les services apportés par Movin'out ne sont pas visibles sur l'outil</li> </ul>
<b>Usabilité (rapport de la personne à l'outil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je trouve que Movin'out est fait pour une utilisation quotidienne</li> <li>- Je trouve Movin'out davantage adapté à une utilisation personnelle et à domicile</li> </ul>
<b>Risque perçu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De mon point de vue, Movin'out est intrusif</li> <li>- Je ne veux pas utiliser Movin'out parce que j'ai déjà été déçu par des sites de ce genre (sites de covoiturage, etc.)</li> <li>- Pour utiliser Movin'out, il faut avoir des compétences en informatique</li> <li>- Je ne suis pas à l'aise avec les technologies de l'information et de la communication (ordinateur, internet, smartphone, etc.)</li> </ul>
<b>Attitude affective</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je trouve l'outil Movin'out perturbant et effrayant</li> <li>- J'aime Movin'out</li> <li>- Ça m'a agacé d'utiliser Movin'out</li> </ul>

*Mail à envoyer aux usagers en plus du questionnaire*

"Chers utilisateurs de la communauté Movin'out,

Nous avons besoin de votre aide pour améliorer nos services.

Nous réalisons, dans le cadre de notre programme de recherche en partenariat avec l'École d'ingénierie et de Management ESIEE, une **enquête** sur l'innovation et les communautés virtuelles rattachées aux réseaux sociaux.

Nous comptons sur votre aide pour répondre à ce questionnaire qui ne vous prendra **que quelques minutes**. Vos réponses resteront bien entendu confidentielles.

Lien du questionnaire : [www.Movin'out.eu/questionnaire](http://www.Movin'out.eu/questionnaire)

En guise de remerciements, de beaux cadeaux vous attendent dans notre boutique. Le détail a déjà été précisé dans le questionnaire.

Merci à tous pour votre participation !

L'équipe Movin'out et Sarra Mokadem, Doctorante ESIEE Paris (École d'Ingénierie et de Management)"

## **QUESTIONNAIRE MOVIN'OUT – octobre 2013**

Lien vers le questionnaire en ligne : [www.Movin'out.eu/questionnaire](http://www.Movin'out.eu/questionnaire)

Bonjour,

Nous réalisons, en partenariat avec l'École d'ingénierie et de Management ESIEE, une enquête sur l'innovation et les communautés virtuelles rattachées aux réseaux sociaux.

Merci de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Vos réponses resteront bien entendu confidentielles.

**Nous remettons un Maxi-chèque d'une valeur de 50 € au : 1<sup>er</sup>, 250<sup>ème</sup>, 500<sup>ème</sup>, 1000<sup>ème</sup> répondant et tous les 1000<sup>ème</sup> suivants.** 1 Maxi-Chèque cadeau par foyer fiscal et par usager Movin'out. Remise du chèque le 1er décembre 2013.

**De plus, 50 Points-cadeaux « Sunnys » seront offerts à chaque répondant.**

*Équipe Movin'out et Sarra Mokaddem, Doctorante ESIEE Paris (Ecole d'Ingénierie et de Management)*

### **THEME 1 : VOTRE RAPPORT A LA MOBILITE ET AU VIRTUEL**

#### **1. A quels réseaux sociaux et/ou groupes en ligne appartenez-vous et combien de temps y passez-vous ? (Veuillez cocher la case qui correspond à vos pratiques)**

Fréquence/réseau social	Je n'y vais jamais	Peu d'heures dans l'année	Plusieurs heures par mois	Plusieurs heures par semaine	Plusieurs heures par jour
FACEBOOK					
VIADEO					
LINKED-IN					
TWITTER					
RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE					
GROUPES EN LIGNE/ FORUMS ? Précisez					

#### **2. Vous connectez-vous à ces réseaux le plus habituellement :**

Sur un smartphone     Sur une tablette     Sur un ordinateur portable     Sur un ordinateur fixe     Je n'y vais jamais

### **3. Utilisez-vous des applications mobiles et/ou des sites internet/forums pour vos déplacements ?**

(\* une application mobile pour les déplacements est un logiciel qui se trouve sur votre téléphone et qui vous aide à optimiser vos déplacements)

Oui       Non      Si oui, lesquels ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **4. Comment vous déplacez-vous habituellement ?**

Mode de déplacement	Voiture personnelle	Voiture professionnelle	Covoiturage	Transports en commun	Moto/scooter	Vélo	Marche	Je n'en fais pas
En semaine pour les trajets domicile – travail								
Déplacements professionnels en semaine ou en week-end (si vous en avez)								
En week-end pour vos déplacements personnels								

### **5. Pour quelles raisons privilégiez-vous ces modes de transport ?**

*Précisez le mode et la raison, par exemple :*

*vélo : pour faire du sport ; voiture : parce que j'ai mes enfants à conduire le matin*

Types de déplacement	Modes	Motivations

## THEME 2 : MOVIN'OUT ET VOUS

### 6. Pour vous, qu'est-ce que Movin'out ?

.....  
.....

### 7. Depuis combien de temps y êtes-vous inscrit ?

Moins de 6 mois     De 6 à 12 mois     Plus d'un an

### 8. Sur quel outil l'utilisez-vous ?

Téléphone portable     Ordinateur

### 9. Pour quelles raisons avez-vous rejoint Movin'out ?

- Créer des liens avec d'autres personnes     Gagner des cadeaux     Aider les autres  
 Rechercher des informations/avoir des conseils     Trouver des personnes comme vous  
 Vous exprimer/ donner votre point de vue ou des conseils     Chatter  
 Partager une passion/ Intérêt pour le sujet évoqué  
 Organiser collectivement des trajets à travers les communautés de trajet  
 Autres.....

### 10. Sur Movin'out, êtes-vous :

- En usager régulier (je me connecte tous les jours)  
 En usager occasionnel (je me connecte de temps en temps)  
 En usager volatile (je ne me connecte presque jamais)  
 Je n'utilise plus Movin'out parce que.....

### 11. Veuillez évaluer Movin'out sur les critères suivants

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
A1 - Je trouve Movin'out original et innovant				
A2 - Je trouve Movin'out meilleur que d'autres sites sur l'écomobilité <sup>70</sup>				

<sup>70</sup> L'écomobilité représente l'ensemble des transports alternatifs à la voiture en solo.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
A3 - Je suis déjà saturé par le nombre d'outils numériques auxquels je suis exposé				
A4 - Aller sur Movin'out m'apporte des éléments utiles et dont je me sers pour des déplacements				
A5 - Pour moi, Movin'out est simplement un jeu				
A6 - Je n'ai pas besoin d'utiliser Movin'out				
A7 - Je n'ai pas le temps d'utiliser Movin'out tous les jours				
A8- J'aime recevoir des Sunnys en contre-partie de la déclaration de mes trajets				
A9 - Les récompenses proposées par Movin'out sont attrayantes				
A10 - Je vais (ou je suis allée) sur Movin'out uniquement pour gagner des cadeaux				
B1- Je trouve qu'il est inutile de déclarer ses trajets sur Movin'out				
B2- Je trouve qu'il y a trop d'éléments à manipuler sur Movin'out (trop d'informations, trop de boutons, etc.)				
B3 - La plateforme Movin'out est conviviale et intuitive (ludique, attractive, colorée)				
B4 - Je trouve Movin'out rapide à utiliser				
B5 - Movin'out est un outil fastidieux et difficile à utiliser				
B6 - Pour moi, Movin'out est difficile à manipuler uniquement lors de la première connexion				
B7 - Je rencontre régulièrement des problèmes techniques lorsque j'utilise Movin'out				
C1- L'utilisation de Movin'out n'est pas prioritaire dans l'entreprise				
C2 - Il est difficile pour moi de changer mes pratiques de déplacement				

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
C3 - Je n'ai pas besoin d'utiliser Movin'out car je suis déjà vertueux dans mes pratiques de déplacement				
C4 - Je trouve que Movin'out s'adresse davantage aux jeunes qu'aux séniors				
D1 - Je trouve que l'accès à Movin'out est simple				
D2 - Movin'out ne fonctionne pas parfaitement sur mon ordinateur				
E1 - Certaines données ne sont pas fiables/cohérentes sur Movin'out (informations erronées ou ambiguës...)				
E2- Je n'arrive pas à identifier visuellement sur la plateforme les services que m'apporte Movin'out				
F1 - Je trouve que Movin'out est fait pour une utilisation quotidienne				
F2 - Je trouve Movin'out davantage adapté à une utilisation personnelle et à domicile qu'à un usage en entreprise				
G1 - De mon point de vue, Movin'out est intrusif				
G2 - Je ne veux pas utiliser Movin'out parce que j'ai déjà été déçu par des sites de ce genre (sites de covoiturage, etc.)				
G3 - Pour utiliser Movin'out, il faut avoir des compétences en informatique				
G4 - Je ne suis pas à l'aise avec les technologies de l'information et de la communication (ordinateur, internet, smartphone, etc.)				
H1 - Je trouve l'outil Movin'out perturbant et effrayant				
H2- J'aime Movin'out				
H3 - Ça m'a agacé d'utiliser Movin'out				

## **12. Comment qualifiez-vous votre participation à Movin'out ?**

- Membre actif (publications d'informations, répondre à quelqu'un, déclarer quotidiennement ses trajets, etc.)
- Membre passif (se connecter sur Movin'out pour s'informer de ce qui se passe, déclarer de temps en temps ses trajets, etc.)
- Autres (préciser SVP)
- 

## **13. Quelles fonctionnalités vous semblent nécessaires à améliorer ?**

.....  
.....

## **14. Avez-vous changé vos pratiques de déplacement suite à l'utilisation de Movin'out ?**

- Oui, parce que .....
- Non, parce que .....

## **15.A qui avez-vous déjà parlé de Movin'out ?**

- Famille  amis  collègue  inconnu  autre .....

## **15.B En avez-vous parlé de manière positive ou négative ? Pourquoi ?**

.....  
.....

## **16. Comment avez-vous entendu parler de Movin'out ?**

- Famille  amis  entourage  collègue  facebook  iadéo  linked In  
 radio/TV  coway  site internet (à préciser).....  
 autre .....

## **THEME 3 : VOTRE COMMUNAUTE SUR MOVIN'OUT**

### **17.A Est-ce que vous êtes membre d'une communauté sur Movin'out ?**

- Oui       Non

Si oui, de quelle(s) communauté(s) êtes-vous membre sur Movin'out ?

.....  
.....

### **17B. Qui est à l'origine de sa ou de ses créations ?**

**17C. Combien y a-t-il de personnes en moyenne dans cette (ces) communauté(s) ?**

Moins de 10       0-30       1-50       0-100       plus de 100

**18. Quels types de messages sont publiés/ quels sujets sont évoqués ?**

- Recherche d'informations sur des solutions alternatives de mobilité
- Recherche d'informations sur des grèves, radars, bouchons, etc.
- Chat avec d'autres membres de Movin'out
- Organisation collective de trajets
- Comparaison d'empreinte carbone
- Autres.....
- Il n'y a jamais de message publié

**19. Y a-t-il des personnes qui vous paraissent plus visibles que d'autres dans cette (ces) communauté(s) ?**

Non       Oui, Pourquoi et quel(s) rôle(s) jouent-elles ?

.....  
.....  
.....

**20. Qu'est-ce qui vous plaît (ou vous déplaît) dans le fait d'appartenir à cette (ces) communauté(s) ?**

.....  
.....

**21. Entretenez-vous des relations personnelles ou professionnelles avec certaines personnes de Movin'out ? Comment décririez-vous cette relation ?**

.....  
.....  
.....

**Fiche signalétique**

Vous êtes :  Un homme       Une femme

De quel âge ?  0-30 ans     1-40 ans     1-50 ans     1-60 ans     de 60

Vous êtes :  célibataire     En couple     Marié     Veuf     Divorcé  
 Avec des enfants     Sans enfants

Votre niveau d'études :  Bac     Bac+1     Bac+2     Bac+3     Bac+4     Bac+5  
 Bac+6

Votre catégorie socio professionnelle :

Artisans/commerçants/Chefs d'entreprise       Cadre     étudiant

professions intermédiaires       employés       ouvriers       ans activité  
 autres : .....

Question optionnelle : quel est le code postal de votre lieu d'habitation ?

**Les questions suivantes ne concernent que les salariés, pas les étudiants.**

Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

.....

Quelle est la taille de votre entreprise ?

10 salariés       entre 10 et 49 salariés       entre 50 et 249 salariés  
 = 250 salariés

Je désire recevoir les résultats de cette enquête à l'adresse e-mail suivante :

.....

Merci de compléter votre identifiant Movin'out ou mail pour participer au tirage des Maxi-chèque de 50€ et pour gagner les 50 points Sunnys :

Identifiant Movin'out ou Mail :

.....

Nous souhaiterions revenir vers vous (par téléphone ou en face-à-face) pour vous poser des questions plus détaillées (cela ne prendra pas beaucoup de votre temps). Pourriez-vous nous communiquer les informations suivantes pour que l'on puisse vous contacter ? Nom / Prénom / Tel / Mail

.....  
.....

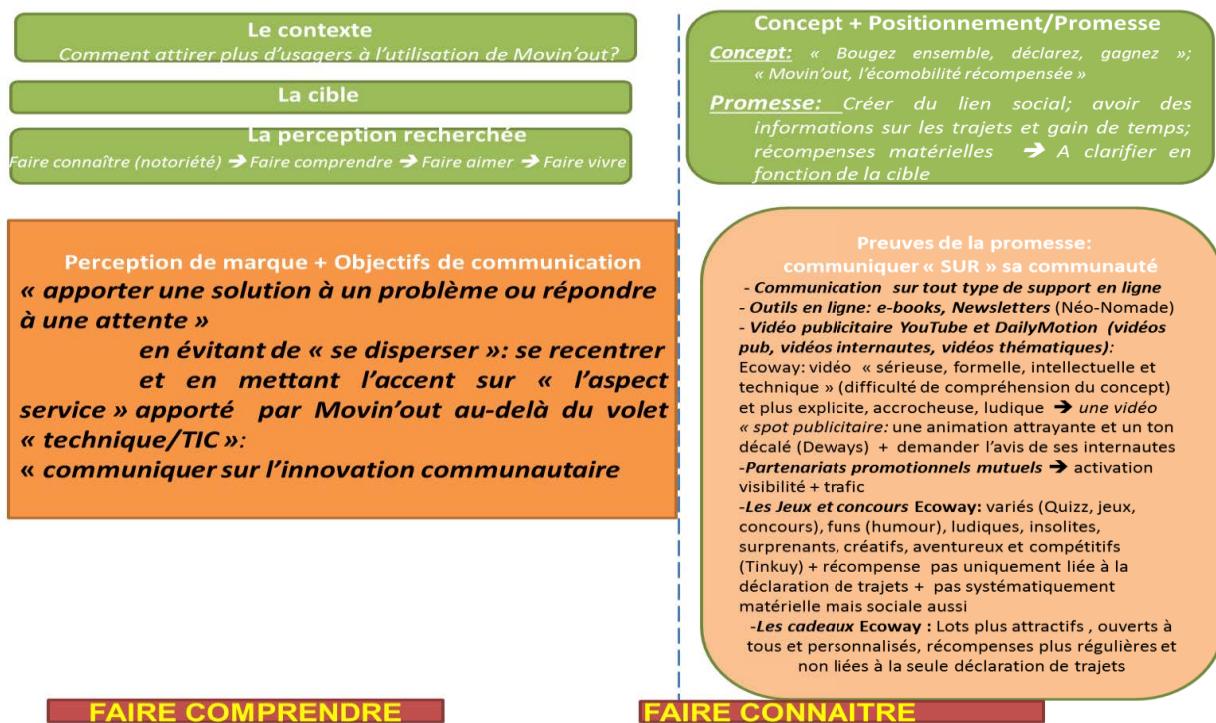
Merci d'avoir répondu à ce questionnaire !

## ANNEXES 9 ET 10 : L'IMPORTANCE DE LA DEMARCHE MARKETING / COMMUNICATION DANS LA REUSSITE DE L'INNOVATION MOVIN'OUT (chap5)

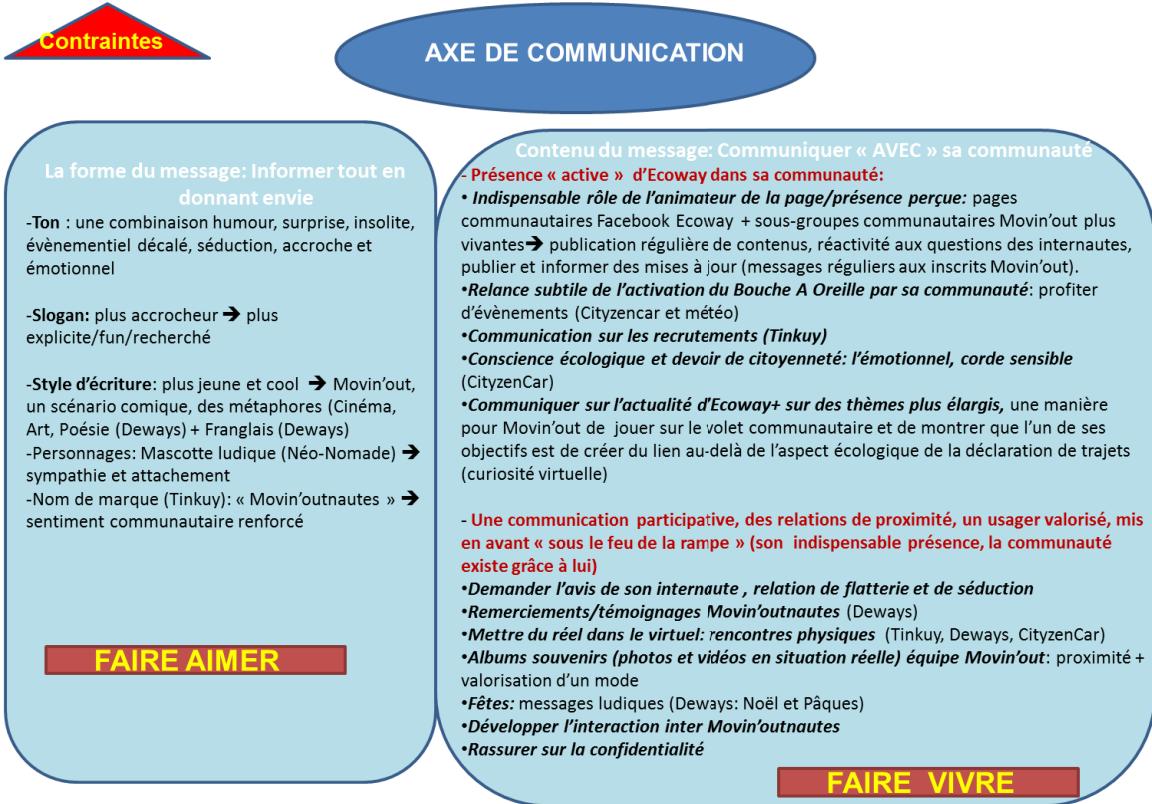
Annexe n°9 : Une stratégie de communication physique pour valoriser Movin'out auprès des usagers

Communication physique	
<b>Marketing direct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assister régulièrement à des évènements sur l'éco-mobilité pour « vendre » son concept</li> <li>- organiser des débats avec les internautes pour échanger avec eux sur le concept Movin'out et recruter par la même occasion des leaders d'opinion</li> <li>- se rendre aux écoles et salons professionnels pour activer le bouche à oreille auprès d'usagers potentiels</li> </ul>
<b>Marketing Mass Média</b> => accompagner la communication de captures écrans / articles / vidéos sur Movin'out	<ul style="list-style-type: none"> <li>- publicité presse (<i>comme la communauté Néo-nomade dans Direct Matin</i>)</li> <li>- publicité magazine (<i>communauté CityzenCar promue par Téléstar</i>)</li> <li>- publicité télévisée (<i>Deways dans l'émission Capital sur M6</i>)</li> </ul>

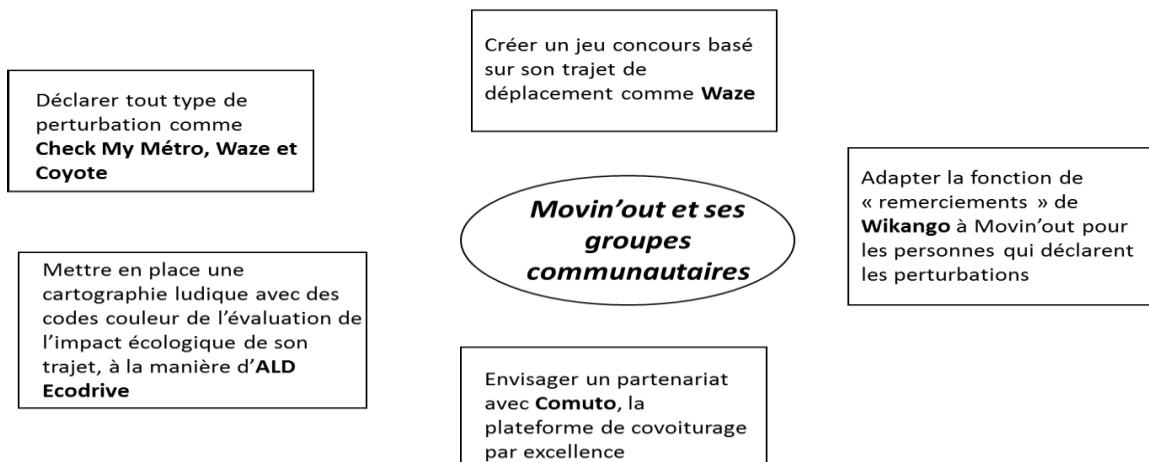
Annexe n°10 : La communication Internet au cœur de la stratégie Marketing d'Ecoway



(\*) Précision sur ce schéma : d'après la sociologie des marchés et la théorie de l'IMP, « Les marchés n'ont pas besoin d'être définis en termes de produits mais en termes des solutions qu'ils apportent » (Nariswari, 2011 : 17).



*Mieux comprendre les attitudes et comportements de la cible pour créer un effet de bouche à oreille  
Communiquer de façon amusante, responsable, ludique*



## **BIBLIOGRAPHIE**

Abetti P. (2000), Critical Success Factors for Radical Technological Innovation : A Five Case Study, *Creativity and Innovation Management*, 9, 4, 208-221.

Abrahamsen M.H. et Håkansson H. (2015), Resource heterogeneity and its effects on interaction and integration in customer-supplier relationshipsn, *IMP Journal*, 9, 1, 5-25.

Abramovici M. et Bancel-Charensol L. (2006), Tests de validation clients et processus d'innovation de service : le cas des services industrialisés de masse, *15<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy, 1-30.

Akrich M. (1990), De la sociologie des techniques à une sociologie des usages, *Techniques & Culture, Editions de la maison des sciences de l'homme*, 83-110, <halshs-00081710>.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988a), A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement, *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, 4-17.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988b), A quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole, *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12, 14-29.

Alavi1 S., Ahuja V. et Medury Y. (2011), An empirical approach to ECRM-increasing consumer trustworthiness using online product communities, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 2, 83-96.

Alfonso E., et al. (2010), Modeling the synergy level in a vertical collaborative supply chain through the IMP interaction model and DEA framework, *Ann Oper Res*, 181, 813-827.

Angué K. (2009), Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne, *Recherches Qualitatives Approches Inductives II*, 28, 2, 65-94.

Anteblian-Lambrey B. (1998), L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes, *Revue Française du Marketing*, 170, 5, 27-39.

Araujo L. Finch J. et Kjellberg H. (2012), Reconnecting Marketing to Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19, 392-395.

Averseng C. (2011), Comment structurer la complexité sans renoncer à l'«exhaustivité thématique d'un état de l'«art en Sciences de Gestion ? Retour d'expérience sur l'«apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives, *Management et Avenir*, 1, 41, 369-386.

Awa H.O. et Eze S.C. (2010), Democracy and User Community Collaboration in Innovation : A Value Creation Paradigm in an Extended Enterprise, *International Business and Management*, 1, 1, 90-106.

Ayache M. et Dumez H. (2011), Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?, in *Et le monde doit s'arrêter, je pense, en attendant que ta méthodologie soit au point ?*, *Le Libellio*, 7, 2, 33-46.

Azimont F. et Araujo L. (2007), Category reviews as market-shaping events, *Industrial Marketing Management*, 36, 849-860.

Azimont F. et Araujo L. (2010), The making of a petrol station and the “on-the-move consumer : Classification devices and the shaping of markets, *Industrial Marketing Management*, 39, 1010-1018.

Badot O. et Lemoine J.F. (2008), l'«ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution, *Management et Avenir*, 5, 19, 37-47.

Bagozzi R.P. (1999), Consumer Resistance to, and Acceptance of, Innovations, *Advances in Consumer Research*, 26, 218-225.

Bâhet J. (2008), Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale : responsabilité, identité et capital symbolique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3-4, 231-232.

Banikema A.S. et Roux D. (2014), La propension à résister du consommateur : contribution à l'«étude d'une disposition à s'opposer aux tentatives d'influence marchande, *Recherche et Applications en Marketing*, 29, 2, 34-59.

Barabel M., Mayol S. et Meier O. (2010), Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire, *Management et Avenir*, 32, 2, 233-253.

Barbara C., Žabkar V. et Čater T. (2011), Commitment in marketing research services : two alternative models, *Journal of Business Economics and Management*, 12, 4, 603-628.

Béji-Bécheur A. et Golley M. (2007), Lead User et Leader d'Opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation, *Décisions Marketing*, 48, 21-34.

Belvaux B. (2011), Le développement des médias sociaux. Proposition d'un modèle de diffusion intégrant les externalités de réseau dans un cadre concurrentiel, *Recherches et Applications en Marketing*, 26, 3, 7-22.

Blanchard P. et al. (2012), Where there is a will, there is a way ? Assessing the impact of obstacles to innovation, *Industrial and Corporate Change*, 22, 3, 679-710.

Bolton R.N. (2004), Invited Commentaries on Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 18-27.

Boubaker B. et Saïd K. (2011), Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR, *Gestion 2000*, 6, 28, 95-106.

Boucher I. et Fontaine N. (2011), L'aménagement et l'écomobilité, Guide de bonnes pratiques sur la planification territoriale et le développement durable, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, coll. « Planification territoriale et développement durable », Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 1-15 (in 1-232)

Bouchet P. (2004), L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasineur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 53-71

Boulocher V. et Ruaud S. (2013), Chap1, 2 et 3, in *Analyse de marché : de la définition au diagnostic*, Paris, Magnard-Vuibert, 1-138.

Bourdin A. (2000), Les services à la mobilité. Sécurité de la chaîne des services et services d'aide aux services », in Bonnet M, Desjeux D. (Dir.), *Les territoires de la mobilité*, PUF, 95-107.

Bourgois J.F. et Jallat F. (1994), Histoire d'une innovation de service réussie : le lancement de Formule 1, *Décisions Marketing*, 2, 31-35.

Bray J., Johns, N. et Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors impeding ethical consumption, *Journal of Business Ethics*, 98, 4, 597-608.

Breazeale M. (2009), Word of mouse - An assessment of electronic word-of-mouth research, *International Journal of Market Research*, 51, 3, 297-318.

Bretonès D.D., Quinio B. et Réveillon G. (2010), Bridging virtual and real worlds : enhancing outlying clustered value creations, *Journal Of Strategic Marketing*, 18, 7, 613-625.

Brög W., Erl E. et Mense N. (2002), Individualised marketing, changing travel behaviour for a better environment, *at the OECD Workshop : Environmentally sustainable transport*, Berlin.

Callon, M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction – La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs en baies de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.

Casaló L.V., Flavián C. et Guinalíu M. (2007), Antecedents and Effects of participation in virtual brand communities, *IADIS International Conference on Web Based Communities*, Salamanca, 1-9.

Castellion G. et Markham S.K. (2013), Perspective : New Product Failure Rates : Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest, *Journal of Product Innovation Management*, 30, 5, 976-979.

Catellin S. (2004), L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire, *Laboratoire communication et politique*, CNRS, Paris, 179-185

CERTU (2002), *Management de la mobilité par le marketing individualisé. Une approche innovante pour changer durablement les comportements dans les déplacements quotidiens*, rapport CERTU, 1-55.

Chamaret C. (2011), Faire une revue de littérature : quelques outils complémentaires, in *Et le monde doit s'arrêter, je pense, en attendant que ta méthodologie soit au point ?*, Le Libellio, 7, 2, 29-32.

Chambat P. (1994), Usage des technologies d'information et de communication : évolution des problématiques, *TIS*, 6, 3, 249-270.

Chauvet V. et Chollet B. (2010), « Management et réseaux sociaux, Bilan et perspectives de recherche », *Revue française de gestion*, 3, 202, 79-96.

Chesbrough H. (2003), Introduction in *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 17-31.

Chesbrough H. (2003), The Closed Innovation Paradigm in *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 21- 41.

Chesbrough H. (2003), The Open Innovation Paradigm in *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 43- 62.

Chesbrough H. (2003), Xerox PARC, The Achievements and Limits of Closed Innovation in *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 1-19.

Chesbrough H. (2006), Open Innovation : A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, Chapitre 1 in *Open Innovation : Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, 1-26.

Chesbrough H. (2008), Introduction, *California Management Review*, 50, 3, 6-11.

Chesbrough H., (2012), Open Innovation - Where We've Been and Where We're Going, *Research Technology Management*, 20-27.

Chevalier J.A. et Mayzlin D. (2006), The Effect Of Word Of Mouth on Sales : Online Book Reviews, *Journal Of Marketing Research*, XLIII, 345-354.

Chiesa V. et Frattini F. (2011), Commercializing technological innovation : learning from failures in high tech markets, *Journal of Product Innovation Management*, 28, 437-454.

Cho Y., Hwang J. et Lee D. (2012), Identification of effective opinion leaders in the diffusion of technological innovation : A social network approach, *Technological Forecasting & Social Change*, 79, p.97-106.

Chodúr M., Pálka P. et Svoboda J. (2010), Application of the Customer Value Concept for Measurement and Value Chain Processes Management, *Proceedings of the 6th European Conference on Management Leadership and Governance*, Tomas Bata University Zlín, 439-442.

Choudhury V. et Karahanna E. (2008), The relative advantage of electronic channels : a multidimensional view, *MIS Quarterly*, 32, 1, 179-200.

Ciussi M. (2009), Etude des processus de socialisation dans les communautés virtuelles d'apprenants : Du conflit à l'entraide, *CERAM Business School-Laboratoire i3M Education – Formation – e-290*, 29-40.

Conrad E.D. (2013), Willingness to use strategic IT innovations at the individual level : an empirical study synthesizing DOI and TAM theories, *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 16, 1, 99-110.

Cooper R.G. (2011), Perspective : The innovation dilemma : How to innovate when the market is mature ? , *Journal of Product Innovation Management*, 28, 1, 2-27.

Coutelle-Brillet P., Rivière A. et Des Garets V. (2012), Quand l'innovation de service met la valeur dans tous ses états : proposition d'un cadre d'analyse de la valeur perçue d'une innovation de service en B to B, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-25.

Cova B., Dalli D. et Zwick D. (2011), Critical perspectives on consumers" role as „producers“ : Broadening the debate on value co-creation in marketing processes, *Marketing Theory*, 11, 3, 231-241.

Crittin E. (2009), Les interactions sociales au sein des communautés virtuelles de pédophiles et hébephiles, *Note de Recherche*, 5, 1-29.

D'Astous A. et Legendre A. (2009), Understanding Consumers' Ethical Justifications : A Scale for Appraising Consumers' Reasons for Not Behaving Ethically, *Journal of Business Ethics*, 87, 255-268.

Dandouau (2010) J.C., Résistance du consommateur : vers une clarification des concepts, *Archives HAL*, 1-24.

Darpy D. et Volle P. (2003), Le contexte émotionnel de l'achat, 181-206 ; L'individu et le groupe, 207-262, in *Comportements du consommateur*, Paris, Dunod.

David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Ecole des Mines de Paris (CGS), in *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S*, Châtenay Malabry, 1-23.

Day G.S. ; Deighton J. et Narayandas D. ; Gummesson E. ; Hunt S.D. ; Prahalad C.K. ; Rust R.T. ; Shugan S.M. (2004), Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 18-27.

Denis J. (2009), Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques., *HAL*, 1-16, <halshs-00641283>.

Desjeux D. (2002), L'innovation, entre acteurs, structure et situations, in Alter N. (Dir.), *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte.

Desjeux D. (2006), La question des échelles d'observation en Sciences Humaines appliquées au domaine de la santé, *Recherche en Soins Infirmiers*, 85, 14-21.

Di Gangi M., Wasko M. et Hooker R. (2010), Getting Customers' Ideas to Work for You : Learning from Dell how to succeed with Online User Innovation Communities, *MIS Quarterly Executive* 9, 4, 213-228.

Doligalski T. (2010), Strategies of value proposition on the Internet, *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 5, 2, 1-4.

Dos Santos Paulino V. et Tahri N. (2014), Les obstacles à l'innovation en France : analyse et recommandations, *Management et Avenir*, 69, 70-88.

Draetta L. (2003), Le décalage entre attitudes et comportements en matière de protection de l'environnement, in Gendron C., Vaillancourt J-G. (Dir.), *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les presses Universitaires de Montréal.

Dufour S., Fortin D. et Hamel J. (1991), *L'enquête de terrain en sciences sociales : L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Montréal, Les Éditions Saint-Martin.

Dumez H. (2011), Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?, in *Et le monde doit s'arrêter, je pense, en attendant que ta méthodologie soit au point ?*, *Le Libellio*, 7, 2, 15-27.

Dumez H. (2012), Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS*, 8, 3, 3-9.

Dupuy G. (2006), *La dépendance à l'égard de l'automobile*, PREDIT, Paris, La Documentation Française.

Echeverri P. et Skalén P. (2011), Co-creation and co-destruction : A practice-theory based study of interactive value formation, *Marketing Theory*, 11, 3, 351-373.

Eckhardt G., Belk R. et Devinney T. (2010), Why don't consumers behave ethically, *Journal of Consumer Behaviour*, 9, 6, 426-443.

Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Epp A.M. et Price L.L. (2011), Designing Solutions Around Customer Network Identity Goals, *Journal of Marketing*, 75, 2, 36-54.

Faburel G., Grenier A. et Charre S. (2007), L'acceptabilité sociale des limitations à l'usage de l'automobile en ville pour cause environnementale – le poids des rapports entre la responsabilité individuelle (singulièrement en matière de pollution atmosphérique) et la régulation territoriale, *Air Pur*, 73, 19-29.

Flamm M. (2004), *Comprendre le choix modal. Les déterminants des pratiques modales et des représentations individuelles des moyens de transports*, Thèse de doctorat sous la direction de M. Bassand, Lausanne, EPFL.

Fournier S. et Lee L. (2009), Getting brand communities right, *Harvard Business Review*, 105-111.

Freeman M. (2012), To adopt or not to adopt innovation : A case study of team-based learning, *The International Journal of Management Education*, 10, 155-168.

Füller J. et al. (2010), Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation, *Journal of Management Information Systems*, 26, 3, 71-102.

Füller J., Jawecki G. Mühlbacher H. (2007), Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne, *Décisions Marketing*, 48, 47-58.

Galan J.P., Giraud M. et Meyer-Waarden L. (2013), A Theoretical extension of the technology acceptance model to explain the adoption and the usage of new digital services, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, La Rochelle, 1-21.

Garsten C. (2011), Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques, in *Et le monde doit s'arrêter, je pense, en attendant que ta méthodologie soit au point ?*, *Le Libellio*, 7, 2, 3-13.

Gassmann O., Enkel E. et Chesbrough H. (2011), The future of open innovation, *R&D Management*, 40, 3, 213-221.

Gatfaoui S. (2009), *Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/Banque : Une approche par les études de cas rétrospectives* », Université Paris-Est, Tome 1 p.1-361 ET Tome 2, 1-175, Thèse de doctorat sous la direction d'A. Amine.

Godes D. et Mayzlin D. (2004), Se servir des conversations en ligne pour étudier le bouche-à-oreille, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 4, 89-111.

Gonon I. (2011), Le guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration, *Service Internet et expression multimédia de la ville de Brest*, 1-80.

Granjon F. (2004). De quelques éléments programmatiques pour une sociologie critique des usages sociaux des TIC, *HAL*, <sic 00001136v2>, 1-7.

Grönroos (2011), Value Co-creation in Service Logic : a critical analysis, *Marketing Theory*, 11, 3, 279-301.

Gurviez P. et Sirieix L. (2013), La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable, *Recherche et Applications en Marketing* , 28, 2, 25–45.

Håkansson H. *et al.* (2010), Analysing Business Interaction, *The IMP Journal*, 4, 1, 82-119.

Hauser J., Tellis G.J. et Griffin A. (2006), Research on Innovation : A Review and Agenda for Marketing Science, *Marketing Science*, 25, 6, 687-717.

Heidenreich S. et Gleich R. (2011), Innovations : doomed to fail ? Investigating passive innovation resistance and its relevance for consumer innovativeness and new production adoption, *American Marketing Association Summer Educators' Conference Proceedings*, 22, 571-572.

Heidenreich S. et Handrich M. (2011), Failure - The Mother of Innovation : How Resistance to Change and Status Quo - Satisfaction drive Passive Innovation Resistance, *Asian Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 253-255.

Heidenreich S., Handrich M. et Krämer T. (2013), What about passive innovation resistance ? Investigating adoption-related behavior from a resistance perspective, *American Marketing Association*, 449-450.

Heidenreich S., Handrich M. et Schmidt T. (2011), Consumers' Resistance to Innovations – Investigating the Cases of Passive and Active Innovation Resistance, *Asian Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 256-258.

Heintz M. (2011), L'innovation responsable, *Science et Technologie au Royaume-Uni*, 1-18.

Henard D.H. et Szymanski D.M. (2001), Why some products are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, 38, 3, 362-375.

Hivert L. (2006), *L'automobile en Europe, Changements de comportements d'équipement et d'usage*. Rapport final de l'Étude Spécifique Française et Synthèse : Inégalités d'accès à l'automobile dans l'Union Européenne, et éclairages sur la dépendance automobile en France et en Europe à partir de quelques transitions comportementales, Rapport final de Convention.

Hunt S.D. (2013), A general theory of business marketing : R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure, *Industrial Marketing Management*, 42, 283-293.

Ifinedo P. (2011), An empirical analysis of factors influencing internet / e-business technologies adoption by SMEs in Canada, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 10, 4, 731-766.

Ingenbleek P.T.M., Frambach R.T. et Verhallen T.M.M (2010), The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management, *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1032-1046.

Jain P. et Gupta R. (2013), Appraising the Reasons of Non-Adopters'Resistance to Online Marketing of Indian Railways, *The journal of institute of Public Enterprise*, 36, 3&4.

Jallat F. (1993), Gestion de l'innovation et performance du nouveau service : une analyse empirique, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, 175-200.

Jallat F. (1994), Innovation dans les services : les facteurs de succès, *Décisions Marketing*, 2, 23-35.

Jayanti R.K. et Singh J. (2010), Pragmatic Learning Theory : An Inquiry-Action Framework for Distributed Consumer Learning in Online Communities, *Journal Of Consumer Research*, 36, 1058-1081.

Jongmans E., Jolibert A. et Irwin J. (2014), Toujours plus, toujours mieux ? Effet contre-intuitif de l'évaluation des attributs environnementaux du produit par le consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 29, 3, 10-33.

Jörg T. et Akkaoui Hughes S. (2013), Architecting the dynamics of innovation, January, in *Proceedings of the International Conference on Intellectual*, 222.

Joseph R.C. (2010), Individual resistance to IT innovations, *Communications of the ACM*, 53, 4, 144-146.

Jouet J. (2000), Retour critique sur la sociologie des usages, *Réseaux n°100, CENT/Hermès Science Publications*, 489-515.

Kaiser F.G. et al. (1999), Ecological behavior, environmental attitude, and feelings of responsibility for the environment, *European Psychologist*, 4, 2., 59-74.

Kaiser F.G., Wölfling S. et Fuhrer U. (1999), Environmental attitude and ecological behavior, *Journal of Environmental Psychology*, 1-19.

Kassangoye W., De Jager J.W. et Rugimbana R. (2013), Internet adoption and usage patterns among Students in selected South African Universities, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5, 6, 376-384.

Katona Z., Zubcsek P.P. et Sarvary M. (2011), Network Effects and Personal Influences : The Diffusion of an Online Social Network, *Journal of Marketing Research*, 48, 3, 425-443.

Kaufmann V. (1997), *Eco-mobilité : choix modal et vie quotidienne, Mobilité urbaine et déplacements non motorisés : situation actuelle, évolutions, pratiques et choix modal*, rapport d'étude INRETS, 3.

Kaufmann V., Jemelin C. et Guidez J.M. (2001), *Automobile et modes de vie urbains : quel degré de liberté ?*, Coll. Recherche, PREDIT, Paris, La Documentation Française.

Khan Beige S.A. et Abdi F. (2015), On the critical success factors for B2B e-marketplace, *Decision Science Letters*, 4, 77-86.

Kim H.W. et Kankanhalli A. (2009), Investigating user resistance to information systems implementation : a status quo bias perspective, *MIS Quarterly*, 33, 3, 567-582.

Kim J.W. et al. (2008), It takes a marketplace community to raise brand commitment : the role of online communities, *Journal Of Marketing Management*, 2008, 24, 3-4, 409-431.

Kjellberg H . et Helgesson C.F. (2006), Multiple versions of markets – Multiplicity and performativity in marketing practice, *Industrial Marketing Management*, 35, 7, 839-855.

Kleijnen M., Lee N. et Wetzels M. (2009), An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents, *Journal of Economic Psychology*, 30, 344-357.

Korhonen H.M. et Kaarela I. (2011), Corporate customers' resistance to industrial service innovations, *International Journal of Innovation Management*, 15, 3, 479-503.

Kotler *et al.* (2006), Analyser le marché, in *Marketing Management*, Paris, Pearson, 81-114.

Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2005), *Marketing des nouveaux produits*, Paris, Dunod.

Kozinets R.V. (1999), E-Tribalized Marketing ? : The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption, *European Management Journal*, 17, 3, 252-264.

Kozinets R.V. (2002), The Field Behind the Screen : Using Netnography For Marketing Research in Online Communities, *Journal Of Marketing Research*, 39, 1, 61-72.

Kozinets R.V. *et al.* (2010), Networked Narratives : Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities, *Journal of Marketing*, 74, 71-89.

Krupicka A. (2012), En quoi la Théorie de l'Acteur Réseau peut intéresser les chercheurs en Marketing, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-12.

Langeard E., Reffait P. et Eiglier P. (1986), Innovation et management dans les services, *Études et Documents*, 326, 301-322.

Le Loarne S. et Blanco S. (2009), Choisir l'innovation comme mode de compétition, in *Management de l'innovation*, Paris, Pearson, 1-32 ; 81-106.

Le Loarne S. et Blanco S. (2009), Mettre en place un processus d'innovation, in *Management de l'innovation*, Paris, Pearson, 81-106.

Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier.

Le Nagard E. et Reniou F. (2013), Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public, *Décisions Marketing*, 71, 59-75.

Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2005), *Marketing des nouveaux produits*, Paris, Dunod.

LEE D., Kim H.S. et Kim J.K. (2011), The Impact of Online Brand Community Type on Consumer's Community Engagement Behaviors : Consumer-Created vs. Marketer-Created Online Brand Community in Online Social-Networking Web Sites, *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 14, 1-2, 59-64.

Leerapong A. et Mardjo A. (2013), Applying Diffusion of Innovation in Online Purchase Intention through Social Network : AFocus Group Study of Facebook in Thailand, *Information Management and Business Review*, 5, 3, 144-154.

Leković B. (2013), Entrepreneurs perception of barriers for development of innovation : Analysis of data from Northern Backa County, *Megatrend Review*, 10, 4, 95-114.

Leroy J. (2012), *Exploration du concept de co-création de valeur par le récit ethnomarketing : le cas de la plateforme collaborative Ecobiz de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen*, Thèse de doctorat sous la direction d'O. Badot, Université de Caen Basse-Normandie.

Leroy J., Cova B. et Salle R. (2013), Zooming in VS zooming out on value co-creation : Consequences for BtoB research, *Industrial Marketing Management*, 42, 1102-111.

Lévy P. (2004), Pour un modèle scientifique des communautés virtuelles, *CRC MSRC*, 1-10.

Lian J.W. et Yen D.C. (2013), To buy or not to buy experience goods online : Perspective of innovation adoption barriers, *Computers in Human Behavior*, 29, 665-672.

Liao S. et Cheng C.C. (2013), Consumer evaluation of self-service innovation failure : the effect of brand equity and attribution, *The Service Industries Journal*, 33, 5, 467-485.

Lusch R.F., Vargo S.L. et Tanniru M. (2010), Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 1, 19-31.

MacInnis D.J. (2011), Un cadre pour les contributions conceptuelles en marketing, *RAM*, 26, 4, 89-116.

Maglio P.P. et Spohrer J. (2008), Fundamentals of service science, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 18-20.

Maklan S., Knox S. et Ryals L. (2008), New trends in innovation and customer relationship management : A challenge for market researchers, *International Journal of Market Research*, 50, 2, 221-240.

Malhotra N.K., Uslay C. et Ndubisi N.O. (2008), Commentary on "The Essence of Business Marketing Theory, Research and Tactics : Contributions by the Journal of Business-to-Business Marketing," by Lichtenthal, Mummalaneni, and Wilson : A Paradigm Shift and Prospection Through Expanded Roles of Buyers and Sellers, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15, 2, 204-217.

Mallein P. et Toussaint Y. (1994), L'intégration sociale des technologies d'information et de communication : une sociologie des usages, *TIS*, 6, 4, 315-335.

Manara C. et Roquilly C. (2011), Le risque d'érosion du capital-marque sur les médias sociaux : efficacité et limites des instruments juridiques, *Recherches et Applications en Marketing*, 26, 3, 93-115.

Manusset S. (2010), *Des transports à l'écomobilité (Compte-rendu d'articles extraits)*, Territoires, n°503, 21-35.

Marandi E., Little E. et Hughes T. (2010), Innovation and the children of the revolution : Facebook and value co-creation, *The Marketing Review*, 10, 2, 169-183.

Marion G. et Portier P. (2006), Pour une réforme du Marketing - Réseau et co-construction de valeur, *La Revue des Sciences de Gestion*, 222, 15-24.

Martin D.M. et Schouten J.W. (2013), Consumption-Driven Market Emergence, *Journal of Consumer Research*, 40, 855-870.

Martinsuo M. et Poskela J. (2011), Use of Evaluation Criteria and Innovation Performance in the Front End of Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 28, 896-914.

Marumbwa J. et Mutsikiwa M. (2013), An analysis of the Factors Influencing Consumers' Adoption of Mobile Money Transfer Services (MMT) in Masvingo Urban, Zimbabwe, *British Journal of Economics, Management & Trade*, 3, 4, 498-512.

Massit-Folléa F. (2002), Usages des Technologies de l'Information et de la Communication : acquis et perspectives de la recherche, in *Le Français dans le Monde*, n° spécial de janvier « Apprentissage des langues et technologies : des usages en émergence », 1-10.

Maurand-Valet A. (2010), Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? . *HAL*, 1-18, <[hal-00479481](http://hal-00479481)>.

Meissonnier J. (2004), Mobilités pendulaires de longue distance : quatre façons de « vivre » le temps du transport, *Colloque " Mobilités et temporalités " AISLF*, Bruxelles, 1-24.

Mencarelli R. et Rivière A. (2014), La participation du client dans un contexte de self-service technologies - Une approche par la valeur perçue, *Revue française de gestion*, 40, 241, 13-30.

Michel S., Gallan A.S. et Brown S.W. (2007), Customer-centric approach to discontinuous innovation : Theoretical foundations and practical applications, in *American Marketing Association Winter Educators' Conference Proceedings*, AMA Chicago, 18, 397-398.

Michel S., Vargo S.L. et Lusch R.F. (2008), Reconfiguration of the conceptual landscape : a tribute to the service logic of Richard Normann, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 152-155.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck, Traduction de la deuxième édition américaine par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol.

Motohashi K. et al. (2012), Innovative converged service and its adoption, use and diffusion : a holistic approach to diffusion of innovations, combining adoption-diffusion and use-diffusion paradigms, *Journal of Business Economics and Management*, 13, 2, 308-333.

Nambisan S. et Baron R.A. (2007), Interactions in Virtual Customer Environments : Implications for product support and Customer Relationship Management, *Journal of Interactive Marketing*, 21, 2, 42- 62.

Nambisan S. et Baron R.A. (2009), Virtual Customer Environments : Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities, *the Journal of Product Innovation Marketing*, 26, 4, 388-406.

Nariswari A. (2011), Translation of market practices : a framework for understanding market co-creation, *Submitted to the Naples Forum on Service*, 1-26.

Nicholson P., Riquet, Y. et de Pechpeyrou, P. (2012). Mode de recrutement et valeur client : le cas du parrainage, *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-23.

Nidumolu R., Prahalad C.K. et Rangaswami M.R. (2009), Why sustainability is now the key driver of innovation ? , *Harvard Business Review*, 57-64.

Normann R. et Ramirez R. (1993), From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, 71, 4, 65-77.

Öberseder M., Schlegelmilch, B. et Gruber V. (2011), Why Don't Consumers Care About CSR ? : A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions, *Journal of Business Ethics*, 104, 4, 449-460.

Oren G.O. (2010), Building Consumer Demand by using Viral Marketing Tactics within an Online Social Network, *Advances In Management*, 3, 7-14.

Orfeuil J.P. (2000a), *L'évolution de la mobilité quotidienne. Comprendre les dynamiques, éclairer les controverses*, Synthèse INRETS, 37.

Orfeuil J.P. (2000c), *Stratégies de localisation : ménages et services dans l'espace urbain*, PREDIT 1996-2000, Paris, la Documentation française.

Paliwoda S.J. (2011), Critically evaluating the IMP research contribution, *Industrial Marketing Management*, 40, 1055-1056.

Palka W., Poussotchi K. et Wiedemann D.G. (2009), Mobile word-of-mouth – A grounded theory of mobile viral marketing, *Journal of Information Technology*, 24, 172-185.

Panne V., Beers C. et Kleinknecht A. (2003), Success and failure of innovation : a littérature review, *International Journal of Innovation Management*, 7, 3, 1-30.

Papaoikonomou, E., Valverde, M., & Ryan, G. (2012). Articulating the meanings of collective experiences of ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 110, 1, 15-32.

Parmentier G. (2009), *Innover avec des communautés d'utilisateurs*, Thèse de doctorat sous la direction de V. Mangematin, Université de Grenoble, 1-230.

Patsiotis A.G., Hughes T. et Webber D.J. (2013), An examination of consumers' resistance to computer based technologies, *Journal of Services Marketing*, 27, 4, 294-311.

Phan M. (2007), Innovation de services : Etude de cas du Plaza Athénée Paris, *Décisions Marketing*, 48, 9-19.

Point S. et Voynnet-Fourboul C. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 4, 61-78.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 1, 79-88.

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

Preece J. (2001), Sociability and usability in online communities : determining and measuring success, *Behaviour and Information Technology*, 20, 5, 347-356.

Premkumar G., Ramamurthy K. et Nilakanta S. (1994), Implementation of Electronic Data Interchange : An Innovation Diffusion Perspective, *Joumat of Management Information Systems*, 11, 2, 157-186.

Proulx S. (2015), la sociologie des usages, et après ? , *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 6, 1-20.

Raïes K. et Gavard-Perret M.L. (2011), Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l"engagement, *Recherches et Applications en Marketing*, 26, 3, 23-43.

Ramirez R. (1999), Value Co-production : intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal*, 20, 1, 49-65.

Raynor M.E. (2011), Disruption theory as a predictor of innovation success/failure, *Strategy & Leadership*, 39, 4, 27-30.

Reinert A. (1983), Une méthode de classification descendante hiérarchique : Application à l'analyse lexicale par contexte, *Les Cahiers de l'Analyse des Données*, 8, 2, 187-198.

Rheingold H. (1993), *The Virtual Community*, Londres, the MIT Press.

Rivière A. (2012), Proposition et test d'un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-27.

Rocci A. (2007), *De l'automobilité à la multimodalité. Analyse sociologique des freins et leviers au changement de comportement vers une reduction de l'usage individual de la voiture*, Thèse de doctorat sous la direction de D. Desjeux, Université Paris IV, René Descartes-Sorbonne.

Rocci A. (2008), Communication, information, formation : quels impacts sur les comportements de mobilité ? Entre conscience environnementale et pratiques innovantes". Rapport de recherche INRETS-DEST financée par la DGITM-MEEDDAT, 1-156.

Rocci A. (2009), *Changer les comportements de mobilité – Exploration d'outils de management de la mobilité : les programmes d'incitation au changement de comportements volontaire (VTBC)*, Rapport final de Recherche, INRETS-MEEDDAT-DGITM, 1-83.

Rocher S. (2007), de l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 14, 1, 49-68.

Rogers E.M., (2003), *Diffusion Of Innovations*, New York, Free Press.

Roux D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse Recherche et Applications en Marketing, 22, 4, 59-80.

Roux D. et Rémy E. (2008), Critique et résistance au marketing : l'apport de la sociologie de la traduction, in *Actes du 24ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, 1-27.

Roux D. et Remy E. (2010), Les apports de la sociologie de la traduction au marketing stratégique : Le cas de la guerre du camembert, in *15ème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Session 9*, 24-45.

Saatçioğlu O.Y. et Timurcanday Özmen O.N. (2010), Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modelling : Evidence From Turkey, *Yönetim ve Ekonomi*, 17, 2, 207-225.

Sammer G., Gruber C. et Röschel G. (2006), Quality of information and knowledge about mode attributes in mode choice, at the *11<sup>th</sup> International Conference on Travel Behaviour Research*, Kyoto.

Sawhney M., Verona G. et Prandelli E. (2005), Collaborating to create : The Internet as a plateform for customer engagement in product innovation, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4, 4-17.

Sheth J.N. et Uslay C. (2007), Implications of the Revised Definition of Marketing : From Exchange to Value Creation, *American Marketing Association*, 26, 2, 302-307.

Sheth J.N., Sisodia R.S. et Sharma A. (2000), The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 55-66.

So S. et Sun H. (2011), An extension of IDT in examining the relationship between electronic-enabled supply chain integration and the adoption of lean production, *International Journal of Production Research*, 49, 2, 447-466.

SocialData (2004), Marketing individualisé en Île-de-France, rapport, 1-55.

Sorio R. et Aurier P. (2012), La catégorisation de l'innovation : l'aversion aux pertes pour les attributs centraux peut-elle expliquer la perception d'une nouvelle catégorie ? , in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-19.

Spohrer J. et Maglio P.P. (2008), The Emergence of Service Science : Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value, *Production and Operations Management*, 17, 3, 238-246.

Stevens E. (2009), Co-création de valeur et communautés d'utilisateurs : vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation, *Revue Management et Avenir*, 28, 230-244.

Swaidan Z. (2012), Culture and Consumer Ethics, *Journal of Business Ethics*, 108, 201-213.

Szyliowicz J. (2003), Prise de décisions, transport intermodal et mobilité durable : vers un nouveau paradigme, *Revue internationale des sciences sociales*, 2, 176, 207-220.

Talke K. et Heidenreich S. (2014), How to Overcome Pro-Change Bias : Incorporating Passive and Active Innovation Resistance in Innovation Decision Models, *Journal of Product Innovation Management*, 31, 5, 894-907.

Tatikonda M.V. et Montoya-Weiss M.M. (2001), De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 4, 71-96.

Teo T.S.H. et Ranganathanb C. (2004), Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore, *Information & Management*, 42, 89-102.

Tertoolen G. et al. (1998), Psychological resistance against attempts to reduce private car use, *Transport Research*, 32, 3, 171-181.

Thietart et Coll R.A. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod.

Thietart et Coll R.A. (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod.

Tissier-Desbordes E., Cova B., Manceau D. (2005), « Possession/Location », projet pour l'*Institut de la Ville en Mouvement*, ESCP-EAP.

Townsend W. (2010), Innovation and the value of failure, *International Journal of Management and Marketing Research*, 3, 1, 75-84.

Trébucq S. (2006), Analyse qualitative, analyse de contenu, analyse de discours. Une synthèse méthodologique des principaux logiciels utilisables par les chercheurs en Histoire et en Gestion, *Discours, Histoire et Gestion*, 1-12.

Trébucq S. et Bourion C. (2012), Les enseignants agressés dans les établissements scolaires : une lecture qualitative et managériale, *Management et Avenir*, 5, 55, 233-251.

Trusov M., Bodapati A.V. et Bucklin R.E. (2010), Determining Influential Users in Internet Social Networks, *Journal of Marketing Research*, XLVII, 643-658.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2008), Reconfiguration of the conceptual landscape : a tribute to the service logic of Richard Normann, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 152-155.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2008), Service-dominant logic : continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1-10.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2011), It's all B2B...and beyond : Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, 40, 181-187.

Vellera C. et Gavard-Perret M.L. (2012), Créativité et capacité d'imagerie mentale : validation d'une relation, in *Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest, 1-25.

Venkatesh *et al.* (2003). "User Acceptance of Information Technology : toward a Unified View." *MIS Quarterly* 27(3), 425-478.

Vernette E. et Flores L. (2004), Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : Comment et dans quels médias ? , *Décisions Marketing*, 1-15.

Viedma R. (2012), Influence du processus d'acculturation de l'entreprise sur les communautés de marque, *15ème Colloque Etienne THIL*, Lille, 1-21.

Von Hippel E. (1986), Lead users : a source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791-805.

Voynnet-Fourboul C. (2011), La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership, *Management et Avenir*, 48, 202-220.

Walsh I. et Renaud A. (2010), La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit - Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management et Avenir*, 39, 283-302.

White A. et Ponder N. (2008), Summary Brief Using Service-Dominant Logic to Achieve a Sustainable Competitive Advantage, in *Society for Marketing Advances Proceedings Annual Conference*, TradeWinds Island Grand Beach Resort St. Petersburg, 240-241.

Whyte J. et Sexton M. (2011), Motivations for innovation in the built environment : new directions for research, *Building Research & Information*, 39, 5, 473-482.

Xuereb J.M. (1993), Stratégies d'innovation dans les secteurs de haute technologie : le piège du marché virtuel, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 2, 23-44.

Yeow P., Dean A. et Tucker D. (2014), Bags for life : The embedding of ethical consumerism, *Journal of Business Ethics*, 125, 1, 87-99.

Cours de Florence Allard Poési (2011-2012), *Méthodes de Recherche qualitative*, Université Paris Est-Créteil, IAE Gustave Eiffel, Master 2 Conseil, Etudes et Recherche.

Cours de Gerard Koenig (2012), *Méthodes de Recherche qualitative*, Université Paris Est-Créteil, IAE Gustave Eiffel, Master 2 Conseil, Etudes et Recherche.

### Rapports internes ECOWAY et sites internet :

#### - Documents Internes à Ecway :

Fichier Excel « ressources de données du projet d'innovation »

Fichier Excel « Listing Blogs V2 »

Fichier Excel « Listes sites écomobilité »

Fichier Excel « Veille virale »

Fichier Word « Réflexion outil de CRM »

Fichier Word « Mémo Technique Green-on »

Fichier PPT : « Prospectives de la mobilité dans les villes moyennes, LVMT »

Fichier PPT : « Présentation synthétique du projet d'innovation »

#### Expérimentation CCI Loiret (Orléans) semaine de la mobilité :

- Dossier de presse CCI Loiret, « Bilan de l'Opération d'Orléans », Semaine Européenne de la Mobilité du 17 au 22 septembre 2012, 4 octobre 2012

- Présentation PPT : « Bilan de l'«Opération d'Orléans », Semaine Européenne de la Mobilité du 17 au 22 septembre 2012, 5 octobre 2012
- Tableau récapitulatif des structures inscrites à « Opération d'Orléans », Semaine Européenne de la Mobilité du 17 au 22 septembre 2012, 4 octobre 2012
- Présentation PPT de la communauté Movin'out adaptée à « l'«Opération d'Orléans », Semaine Européenne de la Mobilité du 17 au 22 septembre 2012, 5 octobre 2012
- Guide de déploiement Movin'out Pro, rapport de la stratégie de communication élaborée par Ecoway pour participer à l'expérimentation d'Orléans – CCI Loiret 2012, Novembre 2012

PPT (FNEGE) : Charlet J. (2003), Ingénierie des connaissances : ontologies, terminologie, web sémantique.

ADEME, 23/09/2009, écomobilité scolaire, Communiqué de presse de l'ADEME  
Rapports intermédiaires : Rapport intermédiaire, Convention CRETEIL-ADEME

### Mémoires de Master

Quiguer G. (2011), *Comment un outil numérique collaboratif basé sur des communautés de trajet peut encourager l'altermobilité ?*, Mémoire de Master, Institut Aménagement et Urbanisme de Lille.

Parras J. (2010), *La Génération Y et les réseaux sociaux : Comment optimiser ses campagnes de communication auprès de cette cible ?*

Soutenance du rapport de stage (ESIEE), le marketing viral, l'«eco mobilité et le projet xx (qui a précédé celui sur lequel nous avons réalisé notre projet doctoral).

Projet réalisé par des étudiants ESIEE : « Etude de l'adaptation d'un outil technologique et de ses capacités d'incitation au développement d'une pratique de « transport vertueux ».

### Sites internet :

<http://anthropo-usages.angeliquemontuwy.fr/processus-et-usages/analyse-sociologique-des-usages/>

<http://arnaud.dauran.com/656/evolution-du-nombre-de-smartphones-en-france/>

<http://blog.acti.fr/marketing/stratgie/connaissez-vous-les-4-c-d-une-communaut-internet/>

<http://blog.molitorconsult-assurance.com/?p=8385>  
[site internet de l'expérimentation d'Orléans](#)

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-4-page-93.htm>

<http://competitivite.gouv.fr/>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Part-et-evolution-des-secteurs.html>

<http://direccte.gouv.fr/>

<http://ec.europa.eu>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_fr.htm)

<http://es.waze.com/wiki/index.php/France>

<http://www.ffe telecoms.org/articles/le-temps-long-des-innovations-technologiques-explique-par-laurence-allard>

<http://forum.webrankinfo.com/lancement-site-communautaire-comment-attirer-des-membres-t96133.html>

<http://fr.techcrunch.com/2011/02/27/avec-go-too-valorisez-eco-mobilite/>

<http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89comobilit%C3%A9&oldid=66888514>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Agence\\_de\\_l'environnement\\_et\\_de\\_la\\_m%C3%A9decine\\_de\\_l%C3%A9nergie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_de_l'environnement_et_de_la_m%C3%A9decine_de_l%C3%A9nergie)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds\\_europ%C3%A9en\\_de\\_d%C3%A9veloppement\\_r%C3%A9gional](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_europ%C3%A9en_de_d%C3%A9veloppement_r%C3%A9gional)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Foursquare>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie\\_de\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_de_communication)

<http://frenchweb.fr/nous-avons-teste-icoyote-l-avertisseur-de-radars-pour-iphone/>

<http://ginoux.univ-tln.fr/HDS/Raisonnement.pdf>

<http://internetactu.blog.lemonde.fr/2011/09/02/julie-denouel-et-fabien-granjon-les-usages-en-question/>

<http://nouvelles-mobilites.net/2009/08/15/le-covoiturage-historique-et-de%CC%81finition/>

<http://oreilly.com, 30/09/2005, http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

<http://www.paristechreview.com/2013/01/11/trois-piliers-innovation/>

<http://philippesilberzahn.com/2011/05/30/modele-cinq-5forces-porter-est-nocif/>

<http://plan-deplacements.fr>

[http://plan-deplacements.fr/servlet/KBaseShow ? sort=-1&cid=17275&m=3&catid=17345](http://plan-deplacements.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=17275&m=3&catid=17345)  
Site internet de la PME partenaire spécialisée dans le développement d'applications mobiles  
[http : //temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/temis/OEST3/OEST3\\_8638\\_1.pdf](http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/documents/temis/OEST3/OEST3_8638_1.pdf)

<http://Ecoway.com>

<http://vaninadelobelle.com/unlivreunjour/Business-Social-Networking-Eric-Herschkornet>

[http://ww2.ac-poitiers.fr/math/IMG/pdf/raisonnement\\_demo.pdf](http://ww2.ac-poitiers.fr/math/IMG/pdf/raisonnement_demo.pdf)

[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_five\\_forces\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_fr.html)

[http : //www.ac-paris.fr/portail/jcms/p2\\_732234/la-sociologie-des-usages-continuites-et-transformations](http://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p2_732234/la-sociologie-des-usages-continuites-et-transformations)

<http://www.ademe.fr/>

<http://www.agglo-niort.fr/Le-Plan-de-Deplacement-de-l>

<http://www.aldautomotive.fr/app-ald-ecodrive.aspx>

<http://www.asso-psre.com/>

<http://www.automobile-magazine.fr>

[http : //www.automobile-magazine.fr/actualites/economie\\_politique/un\\_million\\_d\\_utilisateurs\\_pour\\_coyote](http://www.automobile-magazine.fr/actualites/economie_politique/un_million_d_utilisateurs_pour_coyote)

<http://www.blog2news.com/index.php/2008/10/28/422-definition-facebook>

<http://www.brighthubpm.com/project-planning/100700-limitations-of-a-pest-analysis/>

<http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/Fiches/DossierTransportsPublicsUrbains.pdf>

<http://www.chimm.fr/>

[http : //www.cleantechrepublic.com/2011/02/15/co2go-une-application-pour-mesurer-l%20%99empreinte-carbone-de-ses-trajets/](http://www.cleantechrepublic.com/2011/02/15/co2go-une-application-pour-mesurer-l%20%99empreinte-carbone-de-ses-trajets/)

<http://www.commentcamarche.net/contents/web/communautes-virtuelles.php3>

<http://www.conseilsmarketing.com/e-marketing/comment-reussir-sa-communaute-virtuelle>

<http://www.covoiturage.fr/>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>

<http://www.deways.fr/fr/>

[http : //www.digitalworldbusiness.fr/to/BKGiFIcs#http : //www.webmarketing-com.com/2015/03/02/35877-7-mythes-de-communautes-de-marque-dissiper](http://www.digitalworldbusiness.fr/to/BKGiFIcs#http://www.webmarketing-com.com/2015/03/02/35877-7-mythes-de-communautes-de-marque-dissiper)

<http://www.ecomobilite-eve.fr/accueil/index.html>

<http://www.ecomobilite-lorraine.org/>

[http : //www.e-marketing.fr/Dossiers-Thematiques-Marketing/Marketing-viral-et-buzz-1/Sommaire.htm](http://www.e-marketing.fr/Dossiers-Thematiques-Marketing/Marketing-viral-et-buzz-1/Sommaire.htm)

[http : //www.entrepreneantes.com/interviews/35-Ecoway-le-reseau-social-au-service-de-l-ecologie-dans-les-transports.html](http://www.entrepreneantes.com/interviews/35-Ecoway-le-reseau-social-au-service-de-l-ecologie-dans-les-transports.html)

[http : //www.esiee-management.fr/](http://www.esiee-management.fr/)

[http : //www.esiee-paris.fr/institution/](http://www.esiee-paris.fr/institution/)

[http : //www.facebook.com](http://www.facebook.com)

[http : //www.fnaut.fr/](http://www.fnaut.fr/)

[http : //www.fne.asso.fr/fr/federation/presentation.html](http://www.fne.asso.fr/fr/federation/presentation.html)

[http : //www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M03-4.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M03-4.pdf)

[http : //www.forum-smsc.org/wp-content/uploads/Forum-SMSC-Etude-sociologique-Strasbourg-R%C3%A9sum%C3%A9-v2.pdf](http://www.forum-smsc.org/wp-content/uploads/Forum-SMSC-Etude-sociologique-Strasbourg-R%C3%A9sum%C3%A9-v2.pdf)

[http : //www.fubicy.org/](http://www.fubicy.org/)

[http : //www.ginjfo.com/espace-environnement/green-it/science-et-technologie/commute-greener-iphone-calcule-notre-empreinte-carbone-durant-un-trajet-20091215](http://www.ginjfo.com/espace-environnement/green-it/science-et-technologie/commute-greener-iphone-calcule-notre-empreinte-carbone-durant-un-trajet-20091215)

[http : //www.Movin'out.fr](http://www.Movin'out.fr)

[http : //www.innocity.fr/2011/02/09/co2go-calcule-en-temps-reel-les-emissions-de-co2-liees-aux-transports/](http://www.innocity.fr/2011/02/09/co2go-calcule-en-temps-reel-les-emissions-de-co2-liees-aux-transports/)

[http : //www.insee.fr/fr/themes/document.asp ? reg\\_id=24&ref\\_id=18714](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=24&ref_id=18714)

[http : //www.nautcutafrance.com](http://www.nautcutafrance.com)

[http : //www.mobigis.fr](http://www.mobigis.fr)

[http : //www.mobilettre.com](http://www.mobilettre.com)

[http : //www.mobilettre.com/qui-prendra-la-main-sur-l%E2%80%99info-transports/](http://www.mobilettre.com/qui-prendra-la-main-sur-l%E2%80%99info-transports/)

[http : //www.myco2.com/](http://www.myco2.com/)

[http : //www.nantesmetropole.fr](http://www.nantesmetropole.fr)

[http : //www.nantesmetropole.fr/institution-metropolitaine/competences/](http://www.nantesmetropole.fr/institution-metropolitaine/competences/)

[http : //www.nomadicsolutions.biz/prod.php ? lg=fr&id=34](http://www.nomadicsolutions.biz/prod.php?lg=fr&id=34)

[http : //www.paperblog.fr/318912/la-theorie-des-reseaux-de-dunbar-et-mayfield/](http://www.paperblog.fr/318912/la-theorie-des-reseaux-de-dunbar-et-mayfield/)

[http : //www.paris-est.fr](http://www.paris-est.fr)

[http : //www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso\\_0751-7971\\_2000\\_num\\_18\\_100\\_2235](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_2000_num_18_100_2235)

[http : //www.presse.ademe.fr/files/plaquette\\_ecomobilit%C3%A9\\_vf.pdf](http://www.presse.ademe.fr/files/plaquette_ecomobilit%C3%A9_vf.pdf)

[http : //www.seine-saint-denis.fr/](http://www.seine-saint-denis.fr/)

[http : //www.semionet.fr/ressources\\_enligne/Enseignement/08\\_09/cilm/projets\\_etudiants/Cultures\\_Communautes/culture\\_facebook.pdf](http://www.semionet.fr/ressources_enligne/Enseignement/08_09/cilm/projets_etudiants/Cultures_Communautes/culture_facebook.pdf)

[http : //www.slideshare.net/azizhaddad/ifop-observatoire-rseaux-sociaux-janvier-2010](http://www.slideshare.net/azizhaddad/ifop-observatoire-rseaux-sociaux-janvier-2010)

[http : //www.slideshare.net/djoul9/communiquer-sur-les-rseaux-sociaux-auprs-de-la-gnration-y](http://www.slideshare.net/djoul9/communiquer-sur-les-rseaux-sociaux-auprs-de-la-gnration-y)

[http : //www.slideshare.net/eric\\_L/les-communautes-virtuelles-par-eric-lamidieu](http://www.slideshare.net/eric_L/les-communautes-virtuelles-par-eric-lamidieu)

[http : //www.slideshare.net/jadlat/communauts-virtuelles](http://www.slideshare.net/jadlat/communauts-virtuelles)

[http : //www.slideshare.net/jadlat/rseaux-et-communauts-2-espaces-et-intensits](http://www.slideshare.net/jadlat/rseaux-et-communauts-2-espaces-et-intensits)

[http : //www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/indicateurs-indices/f/1933/1339/repartition-modale-transports-interieurs-terrestres.html](http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/indicateurs-indices/f/1933/1339/repartition-modale-transports-interieurs-terrestres.html)

[http : //www.transavold.com/presentation/?rub\\_code=53](http://www.transavold.com/presentation/?rub_code=53)

[http : //www.transilien.com/web/site/accueil/plus\\_sur\\_transilien/en-savoir-plus/faits-chiffres/STIF](http://www.transilien.com/web/site/accueil/plus_sur_transilien/en-savoir-plus/faits-chiffres/STIF)

[http : //www.transport-intelligent.net/r-d-et-enseignement/programmes-de-recherche-en-france/](http://www.transport-intelligent.net/r-d-et-enseignement/programmes-de-recherche-en-france/)

[http : //www.voitureelectrique.net/histoire-de-la-voiture-electrique](http://www.voitureelectrique.net/histoire-de-la-voiture-electrique)

[http : //www.wattisit.com/](http://www.wattisit.com/)

[http : //www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

[https : //fr.wikipedia.org/wiki/P%C3%B4le\\_de\\_comp%C3%A9titivit%C3%A9\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/P%C3%B4le_de_comp%C3%A9titivit%C3%A9_en_France)

[https : //www.isere.fr/departement/institution/competences/](https://www.isere.fr/departement/institution/competences/)