

**Client « exécutant », « assistant marketing », « relais » ou « apporteur de solutions » :  
quel rôle veulent nous faire endosser les enseignes ?**

**Audrey BONNEMAIZON, MCF**  
[audrey.bonnemaizon@u-pec.fr](mailto:audrey.bonnemaizon@u-pec.fr)

**Sandrine CADENAT, MCF**  
[cadenat@u-pec.fr](mailto:cadenat@u-pec.fr)

Institut de Recherche en Gestion  
Université Paris Est Créteil  
61, avenue du Gal de Gaulle  
94 010 CRETEIL Cédex  
Tel : 01 45 17 19 26

**Florence BENOIT MOREAU, MCF**  
[Florence.BENOIT-MOREAU@dauphine.fr](mailto:Florence.BENOIT-MOREAU@dauphine.fr)

**Valérie RENAUDIN, MCF**  
[valerie.renaudin@dauphine.fr](mailto:valerie.renaudin@dauphine.fr)

DMS  
Université Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 PARIS Cedex 16  
Tel : 06 10 99 23 56

## **Client « exécutant », « assistant marketing », « relais » ou « apporteur de solutions » : quel rôle veulent nous faire endosser les enseignes ?**

### **Résumé :**

Les entreprises tendent à impliquer le consommateur dans la production du service depuis de nombreuses années. Ces approches se développent aujourd'hui massivement et prônent une nouvelle vision des consommateurs, véritables partenaires de marché, co-créateurs de valeur, et non plus simples réceptacles passifs d'offres. Ce phénomène de participation constitue un courant de recherche assez récent, tant en marketing qu'en sociologie de la consommation mais il semble, toutefois, nécessaire de réarticuler les différents champs théoriques afin de mieux comprendre les dispositifs mis en place par les entreprises et les intérêts que les clients peuvent en retirer. Cette recherche met en évidence quatre figures du consommateur : le client *exécutant*, l'*assistant marketing*, le *relais* ou encore l'*apporteur de solutions*. Elle précise ainsi son rôle attendu dans la création du service.

Mots clé : Participation du client, co-création, rôle attendu, motivations extrinsèques, motivations intrinsèques, ressources.

### **“ Worker”, “marketing assistant”, “relay”, or “provider of solutions” customer: What role do retailers want us to play ?**

#### **Abstract:**

Since a long time, companies have tried to involve the consumer in the production of service. These approaches are highly increasing and advocate a new view of consumers, not as passive receptacles for offerings but as true market partners. This participation is a relatively recent area of research, both in marketing and sociology of consumption, but it seems, however, important to re-articulate the various theoretical fields in order to better understand the mechanisms set up by companies and interest that customers can withdraw. This research shows four figures of the consumer: the *worker* customer, the *marketing assistant*, the *relay* and the *provider of solutions*. It specifies its role in creating the expected service.

Key words: Customer participation, co-creation, expected role, extrinsic motivation, intrinsic motivations, resources.

## Résumé managérial

Le phénomène de participation constitue un courant de recherche assez récent. Cette communication ambitionne de synthétiser et de clarifier ce phénomène en proposant une matrice des pratiques de participation permettant aux managers de la distribution de disposer d'une grille d'analyse de leurs dispositifs actuels.

Dans cet objectif, différentes pratiques de participation développées dans les recherches ont été recensées. Nous y avons associé des dispositifs concrets mis en place par des entreprises issues de différents secteurs d'activités et avons tenté d'en dégager les convergences. Ainsi que la littérature le suggère, nous avons retenu deux facteurs, considérés comme des déterminants de la participation, les motivations du consommateur et les ressources à mobiliser, pour proposer une classification de l'ensemble de ces formes de participation.

Dans un premier temps, cette recherche a permis de réarticuler les différentes approches théoriques de la participation au regard des pratiques des entreprises : les pratiques s'organisent ainsi autour d'un continuum d'activités allant de la préconception à la distribution de l'offre. L'analyse des dispositifs de participation sous le prisme de la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque et des ressources à mobiliser par le consommateur nous a ensuite conduites à construire une matrice faisant apparaître quatre formes de participation : la *participation « auto-dirigée logistique »*, l'ensemble des tâches effectuées par le client s'effectue sous l'encadrement, le contrôle de l'entreprise et au service de sa productivité ; la *participation « auto dirigée marketing »* : le client est mobilisé de temps à autre pour ses compétences marketing ordinaires, plus cognitives, en appui à celles de l'entreprise ; la *participation « auxiliaire »* : le client est considéré comme un relais, un prescripteur, un média, un facilitateur de la relation entre l'entreprise et l'ensemble de ses clients et enfin, la *participation « experte »* : dans ce cadre, le client est sollicité à titre de conseiller externe, reconnu essentiellement pour son potentiel créatif ou son expertise dont l'entreprise espère bénéficier afin d'améliorer l'offre produit/service. L'émergence de ces formes de participation précise ainsi l'idée du rôle « actif » du client, mis en avant par la littérature des services, qui prendre le visage d'un *exécutant*, d'un *assistant marketing*, d'un *relais*, ou encore d'un *apporteur d'affaires* selon les pratiques.

Cette matrice invite en conséquence les managers à s'interroger sur les dispositifs de participation proposés à leurs clients, à les analyser sous le prisme des compétences nécessaires à mobiliser et des rétributions attendues et à les inscrire dans une approche globale et dynamique de leur stratégie de gestion de la relation client.

## **Introduction**

Si le phénomène de participation est ancien et remonte aux années 30 avec le début des supermarchés et du libre service, il constitue un courant de recherche assez récent, développé au début des années 80. Plus précisément, la participation du consommateur est à la croisée de deux principaux courants de recherche : celui sur le libre-service initié dans les années 50 revenu à la page dans les années 2000 avec l'arrivée des technologies de self-service (SST) (8, 17, 18, 21) et celui de la participation du client en tant que telle, apparu au début des années 80 dans la littérature sur la co-production des services. Le concept de co-production est aujourd'hui réintégré dans une nouvelle logique du marketing, « la logique dominante de service » (S-D L) (15). Ce paradigme prône une nouvelle vision des consommateurs non plus comme réceptacles passifs d'offres mais comme véritables partenaires de marché. Il trouve un écho dans les différentes pratiques de participation initiées par les entreprises et rattachées à de « nouveaux marketing » (5) (knowledge marketing et crowdsourcing, mass customisation, « consumer made »...).

Les frontières du phénomène de participation se sont ainsi élargies sans pour autant qu'un effort ne soit fait pour en clarifier la définition, préciser les vocables associés et produire une synthèse tentant de réarticuler ses différents courants théoriques originels.

Cette communication ambitionne de pallier partiellement ces insuffisances grâce à une analyse critique de la littérature. Dans un premier temps, nous proposons un panorama des pratiques mises en place par les entreprises pour faire participer le client en nous appuyant sur deux champs de la littérature, à savoir celui des services et celui des « nouveaux marketing ». Puis nous présentons les principaux déterminants de la participation du client, à savoir la motivation ainsi que les ressources nécessaires à mobiliser par les individus, ce qui nous permet dans un troisième temps de proposer une typologie des formes de participation et de préciser les rôles du client qu'elles sous-tendent. Enfin, les implications conceptuelles et managériales de cette typologie sont présentées.

## **Le phénomène de participation du client : définitions et approches**

De manière générale, la participation du client est caractérisée selon sa nature (3). La participation se traduit par une implication comportementale qui peut prendre une forme physique (« un engagement dans l'activité ») (13) ou une forme mentale (« un partage de connaissances » à minima, voire une réelle tâche de réflexion et d'anticipation).

La participation peut aussi être caractérisée par son intensité et sa centralité dans le processus de production. Mills et Margulies (19) identifient ainsi trois types de services : ceux où la participation du client se limite à des tâches de maintenance (ex. banque, grande distribution) ; ceux où la participation produit un effet sur la tâche à accomplir (ex. prestation juridique, engineering) et ceux où la participation prend la forme d'une interaction personnelle permanente (ex. médecin, enseignement). Dans le même esprit, Meuter et al. (17) définissent trois formes génériques de production : la production par l'entreprise (aucune participation du client), la production conjointe et la production assumée entièrement par le consommateur (via les technologies de self-service).

La participation peut également varier selon son degré de complexité, c'est-à-dire le nombre d'étapes à accomplir au cours du processus et le degré de liberté possible (ex. coproduction d'un service présentant de nombreuses options) (21).

D'autres critères, enfin, permettent de classifier les formes de participation recherchées par les entreprises (10) :

- le degré de participation recherché (ex. : faible s'il s'agit de voter pour départager deux messages publicitaires en compétition ou fort s'il s'agit de concevoir soi-même un message vidéo à partir d'un brief) ;
- le caractère ponctuel, récurrent ou durable de l'action ;
- le caractère total ou partiel de la participation. Cette dernière peut s'avérer consubstantielle au modèle d'affaires de l'entreprise (ex. : La Fraise.com, où le design de T-shirt est intégralement réalisé par les consommateurs) ;
- le nombre et la nature des participants : il peut s'agir du grand public ou de consommateurs « ordinaires », mais aussi de consommateurs « experts » ou « créatifs » aimant adapter, transformer l'offre des entreprises et leurs usages.

Au regard de la multiplicité des critères qui permettent de caractériser le phénomène de participation, celui-ci se trouve fragmenté en de multiples modalités dont il est difficile de trouver le dénominateur commun. Une façon plus simple de l'appréhender est de considérer deux grands dispositifs de participation (11) : la co-production de l'offre (produit ou service) ou « auto-production dirigée » (I.1.) et le marketing dit participatif ou la « co-production collaborative » (I.2). Ces deux dispositifs se déclinent en diverses modalités et se distinguent par le statut du consommateur qu'ils impliquent :

- ✓ celui de « travailleur » intervenant sur la chaîne d'activités opérationnelles (20) de l'entreprise (fabrication/assemblage et livraison) via notamment des applications de *self-*

*service technology* (SST) et mettant en jeu un certain nombre d'inputs ou de ressources émotionnelles, cognitives, physiques, financières, culturelles, au service de l'activité à réaliser (22).

- ✓ et celui de « collaborateur » se voyant déléguer un certain pouvoir sur les variables du mix marketing (produit, prix, communication, distribution) habituellement définies par l'entreprise (23).

### ***La co-production de l'offre (produit ou service) ou « l'auto-production dirigée »***

En prenant comme axe d'analyse la chaîne de valeur de l'entreprise (20), un premier dispositif de participation du consommateur se dessine, la co-production de l'offre, que celle-ci concerne la fabrication, l'assemblage la distribution ou le service après vente. Deux modalités peuvent être envisagées : la co-production du service et la co-production du produit, faisant écho à l'« auto-production dirigée » définie par Dujarier (11). « L'auto-production dirigée » s'inscrit selon l'auteure dans une première perspective de l'activité de consommation : « travailler pour consommer ». Louer un DVD à n'importe quelle heure de la nuit au guichet automatique Video Futur, réserver et acheter ses billets de train ou d'avion sur Internet, constituer son plateau dans une cafétéria, tels sont les terrains d'une production réalisée par et pour le client, néanmoins encadrée, outillée et contrôlée par l'entreprise. Elle consiste en une externalisation des tâches à faible valeur ajoutée sur le consommateur. Alors que dans les premiers temps du marketing, l'entreprise produit puis vend au client et que dans la co-production de service l'implication du client se déploie dans une relation inter-personnelle, dans le cadre de l'« auto-production dirigée », la production est réalisée dans l'interaction entre le consommateur et une machine ou par le consommateur seul. « *Le consommateur prend ainsi une part croissante dans le processus de production mais voit sa part de travail refluer au fur et à mesure qu'il est possible d'automatiser sa production* » (11). Cette forme de co-production se décline en quatre modalités :

- ✓ un « travail d'ajustement marchand » lorsque le client réalise un travail d'adaptation de ses attentes, de ses besoins, aux catégories de réponses, de solutions construites par l'entreprise (ex. recherche d'un billet de train sur Internet) ;
- ✓ la mise en forme du produit final constitue une deuxième modalité (ex. : construction de meubles IKEA en kit) ;
- ✓ la délivrance de prestations sans relation (comme la location d'un DVD via un automate) ou la réalisation d'un travail individuel (gérer son plateau dans une cafétéria) ;

- ✓ la gestion des « pannes du fournisseur » et des aléas (ex. : suivi des instructions par téléphone de la « hotline » d'un opérateur de réseau Internet en cas de dysfonctionnement de la connexion). Ces quatre modalités identifiées par Dujarier (11) sont développées dans les deux types de co-production développées ci-après.

#### • « Auto-production dirigée » du produit

Dans le cadre de la coproduction de l'offre, le consommateur prend en charge une étape de la chaîne de valeur (20) et plus particulièrement l'assemblage, appartenant aux activités primaires de cette chaîne. Cette démarche s'intègre dans une stratégie de gains de productivité (2), dans laquelle le consommateur est un « employé partiel de l'organisation » : la main d'œuvre gratuite qu'il constitue influe sur la valeur d'échange, c'est-à-dire le prix relatif du produit au profit de l'entreprise, voire même du consommateur qui bénéficie de prix en baisse. En ce sens, le consommateur, prend le visage d'un ouvrier qui participe à la production du produit. La participation du client est une nécessité pour obtenir le produit final et c'est lui qui entreprend la phase finale du processus de production. Ce genre de coproductions est symbolisé par les kits, tels que les meubles (IKEA, Conforama, But...), les loisirs-créatifs, les nombreuses offres des enseignes de bricolage, les plats pré-cuisinés (3).

Dans cette catégorie, on peut également considérer les tâches logistiques réalisées par le consommateur pour récupérer ses marchandises dans le magasin ou l'entrepôt, puis le transporter, à l'exemple d'IKEA, champion de la délégation logistique.

#### • « Auto-production dirigée » du service

De la même façon, le concept de co-production du service n'est pas nouveau : dans la littérature sur les services, elle est la résultante du processus de servuction (12). Pour qu'un service se réalise, la présence voire la participation du client est obligatoire. Originellement, le processus de servuction n'est possible que grâce au concours du personnel en contact et à la présence d'un support physique.

Depuis l'avènement de la grande distribution et du libre service, les consommateurs jouent un rôle non seulement prépondérant dans le processus de servuction, mais aussi plus actif : ils assistent et participent mais contribuent également à la fabrication de la prestation de service, ce qui entraîne une redéfinition des frontières entre ce qui est pris en charge par le personnel en contact, par les clients et par les technologies. Par exemple, lorsqu'il utilise une caisse automatique, le client prend en partie en charge l'activité de l'hôtesse de caisse pour décharger, numériser, peser, acheter, et mettre les produits sélectionnés dans un sac dédié. Le personnel en contact peut apporter son aide si tant est que l'entreprise ne lui assigne pas seulement un rôle de contrôle et de surveillance des

activités réalisées par le client (17). On retrouve également des exemples de participation sans interaction avec un personnel de l'entreprise comme les retraits d'argent aux DAB (distributeurs automatiques de billets), les achats sur internet...

### ***Le marketing participatif ou « la co-production collaborative » : le consommateur « collaborateur »***

Une deuxième forme de participation du consommateur recouvre les dispositifs mis en place par les entreprises pour permettre aux consommateurs de regagner le contrôle sur certaines variables du marketing mix, comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution et la communication (23). On parle alors de « marketing participatif » (10) ou « co-production collaborative » (11). Contrairement à la première perspective (auto-production dirigée), celle-ci suppose une implication consentie, volontaire, vécue sur le mode de la participation « démocratique ». Les technologies de l'information contribuent aujourd'hui à élargir son champ d'expression.

Cette approche s'appuie sur un rééquilibrage du pouvoir entre consommateur et producteur, rééquilibrage initié par les théories du *consumer empowerment* (23) et accentué par l'apprentissage du pouvoir que font les consommateurs avec le web 1.0 et surtout le web 2.0. Il ne s'agit plus de faire du marketing vers les consommateurs (« market to ») mais de faire du marketing avec les consommateurs (« market with »). Ce faisant, les tenants du marketing participatif considèrent les consommateurs comme des partenaires de marché. Les tenants de cette approche soutiennent l'idée que les consommateurs souhaitent collaborer. La participation et la création de contenu est un acte qui leur donne l'impression d'avoir un plus grand contrôle sur leur consommation, sur leur vie et d'être plus responsables.

Partant de là, il est possible de structurer les pratiques de marketing participatif à partir des différentes variables du mix marketing :

- ✓ politique produit : pré-conception (3), conception, sélection et amélioration des produits et services ;
- ✓ politique prix : détermination, fixation des prix ;
- ✓ politique de communication et gestion de la relation client ;
- ✓ politique de distribution.

- **La pré-conception de l'offre**



En premier lieu, on constate qu'un grand nombre d'entreprises font participer les clients en phase de pré-conception de l'offre (3). Il s'agit pour les entreprises de considérer le client comme un être, doté d'une intelligence, d'une expertise et faisant preuve de créativité, et d'exploiter ce potentiel grâce aux technologies de l'information. Les pratiques de personnalisation, de crowdsourcing ou encore de co-détermination illustrent cette forme de marketing participatif et s'inscrivent dans une approche spécifique de la gestion de la connaissance client, le knowledge marketing.

**Le knowledge marketing** (7) part du constat que si l'idée de connaissance du consommateur est centrale en marketing, elle n'est souvent comprise que dans un sens restreint : tout connaître sur le consommateur (*knowledge about customer*) pour le satisfaire et le fidéliser. L'idée que le consommateur ait des connaissances (*knowledge from customer*) qui puissent être intéressantes pour l'entreprise est rarement mise en avant. Puisant son inspiration dans les écrits consacrés à l'empowerment marketing ainsi qu'au marketing de la procurement (4), le knowledge marketing milite ainsi pour la prise en compte de l'autre, le consommateur, non en apprenant sur lui mais en apprenant de lui, de son expertise, de ses expériences.

Dans cette perspective de gestion de la connaissance proposée par le Knowledge Marketing, le crowdsourcing, littéralement « approvisionnement par la foule », consiste à externaliser des tâches qui ne sont pas du métier fondamental de l'entreprise. Il vise à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre de consommateurs-internautes, à valoriser leurs connaissances, à moindre coût, et ce, dans l'objectif d'améliorer les contours de l'offre.

Contrairement à cette approche dans laquelle le consommateur ne s'adresse pas directement à l'entreprise, la personnalisation et la co-détermination sont des dispositifs de communication volontaire des informations de la part des individus.

Concernant **la personnalisation**, le consommateur ordinaire apporte à l'entreprise des informations à travers différents dispositifs organisationnels (lettres de réclamation, études de satisfaction, paramétrage de son profil sur Internet, etc...). L'entreprise appose ensuite sur ces informations des cadres interprétatifs lui permettant de définir les préférences du consommateur. Elle est ensuite en mesure de proposer un produit ou un service adapté en fonction des préférences concédées par celui-ci. Autrement dit, la personnalisation se présente comme un processus par lequel l'entreprise propose au client une offre personnalisée en inférant les préférences du consommateur qui n'implique pas toujours la participation active de celui-ci, ou parfois de manière détournée.

**La co-détermination**, définie par Cova (6), correspond, quant à elle, à une approche de participation beaucoup plus précise en phase de pré-conception. Il s'agit pour l'entreprise de

favoriser l'identification croisée des besoins entre l'entreprise et les consommateurs créatifs. L'entreprise exprime ce qu'est sa stratégie et les consommateurs expriment ce qu'ils désirent ou ce qu'ils aimeraient voir développer. Cova (6) donne ainsi l'exemple d'Elephant Design qui s'appuyant sur le système de Design To Order, propose des offres de produits services à partir des besoins des consommateurs formalisés via un certain nombre de supports comme des logiciels de création, des photos ou encore des supports visuels/textuels.

- **La conception et l'amélioration de l'offre**

Une deuxième phase de politique produit correspond à la conception des produits et des services en tant que tels et leur amélioration. Deux grands procédés de participation du client recouvrant des pratiques variées peuvent être considérés : la co-innovation, qui implique des consommateurs créatifs voire des lead-users et la customisation de masse consistant quant à elle en une stratégie offrant un pouvoir de décision accru au consommateur ordinaire dans la constitution de l'offre.

Dans les approches de **co-innovation**, l'entreprise implique des consommateurs créatifs dans le processus d'innovation, c'est-à-dire la conception de l'offre de nouveaux produits et services (6).

La démarche a donné naissance à de nouvelles approches. Parmi elles, on peut citer : les tests participatifs de concepts et de produits nouveaux, l'enrichissement de contenu, les concours d'innovation, qui consistent à solliciter les particuliers pour qu'ils imaginent ou créent, dans un cadre défini par l'entreprise, un produit qui sera fabriqué en série.

La seconde forme de participation est la **customisation de masse**. Merle et al. (16) parlent d'expérience de customisation de masse pour qualifier les interactions liées au processus de co-conception du produit avec le plus grand nombre de consommateurs. C'est une offre permettant au consommateur de modifier lui-même certains éléments constitutifs d'un produit, au sein d'un ensemble de modules de choix prédéfinis par la marque et d'acheter le produit co-conçu.

- **La fixation du prix**

La délégation au consommateur d'un certain contrôle sur la **fixation du prix** final transparait au travers d'un certain nombre de pratiques de marketing participatif (10) : les systèmes d'enchères, le modèle du NYOP (Name Your Own Price), où le consommateur fixe auprès d'un intermédiaire (agence) le prix qu'il est disposé à payer pour un bien ou service donné, le modèle du PWYN (Pay What You Want), dans lequel il existe une délégation complète au consommateur de la détermination des prix, les achats groupés qui permettent au consommateur de faire baisser le prix un article en s'associant, et enfin, le benchmark prix, qui délègue au client le relevé des prix des

concurrents pour l'entreprise en signalant un prix plus bas susceptible d'exister dans un autre magasin.

- **L'élaboration de la communication**

La participation du client au niveau de la politique de **communication** s'apparente au dispositif général de co-promotion. Celle-ci consiste à demander au consommateur, le plus souvent par des concours, de créer les visuels ou films publicitaires de la marque (6). En effet, au fil des expériences, les consommateurs intègrent les codes de communication d'une marque et sont capables de produire des communications totalement en accord avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, sur son site, l'entreprise Bic laisse aux internautes le soin de réaliser des publicités mettant en scène leur briquet dont la cible est les 20-30 ans. Ce sont donc les internautes avec leur propre outil de production (caméra, ordinateur personnels, logiciels, etc) qui vont travailler comme autant d'agences de communication et faire connaître à leur entourage la réalisation de leur film. On peut recenser plusieurs approches en vigueur : le jury de consommateurs, qui consiste à faire participer les consommateurs en tant que jurés pour départager les projets publicitaires ou organiser une opération promotionnelle, les castings participatifs, les concours de création publicitaire où l'entreprise donne ses orientations (brief et contraintes créatives) et évaluera les créations proposées. Enfin, la participation du consommateur à la démarche sociétale de l'entreprise est une autre forme co-promotion dans laquelle le consommateur collabore avec le distributeur dans ses actions de RSE en ramenant des produits déjà utilisés mais toujours en état de marche ou en reversant ses points de fidélité, et qui permettent de servir l'action humanitaire de l'entreprise.

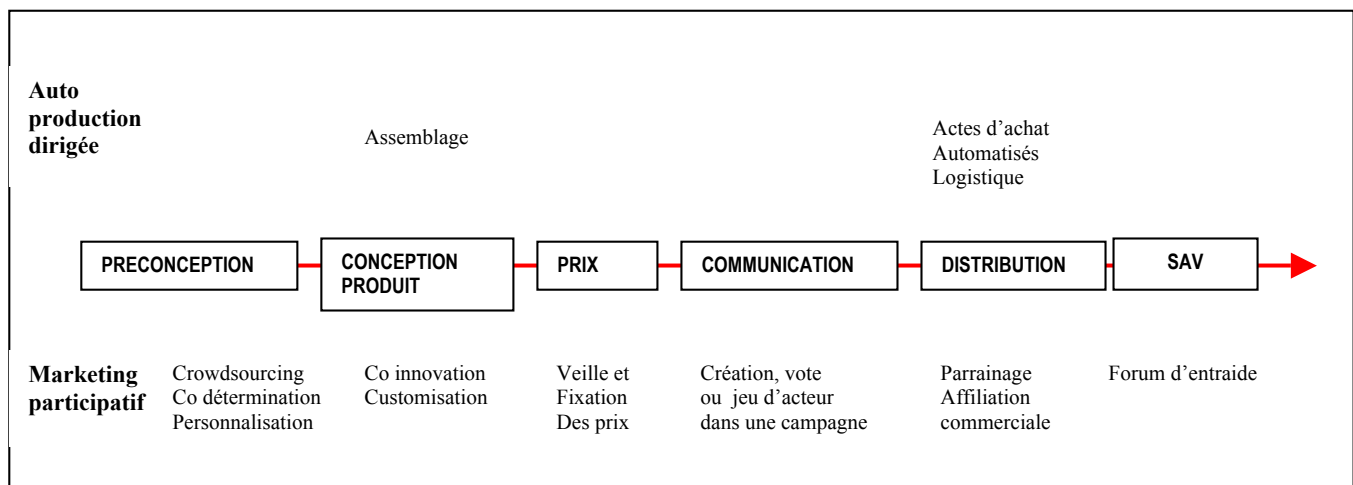
- **La participation à la distribution et au service après-vente**

Enfin, sans pour autant se rattacher à une « théorie marketing », on peut relever un ensemble de pratiques dans lesquelles le consommateur participe de manière volontaire aux actes de vente et d'après-vente de l'entreprise : l'affiliation commerciale, qui consiste pour un site qui vend en ligne (l'affilieur) à confier à des tiers présents en ligne (les affiliés) la charge de promouvoir son offre selon les termes d'une relation contractuelle (le programme d'affiliation), les forums d'entraide, qui s'appuient sur une communauté d'utilisateurs experts pour réaliser le travail du service après-vente grâce à un partage d'expériences qui permettent de solutionner les problèmes rencontrés sans que l'entreprise intervienne, et enfin, le parrainage, qui conduit le consommateur à partager son carnet d'adresses afin de permettre à l'entreprise de s'adresser à de nouveaux clients.

Au regard de l'ensemble de ces dispositifs de participation, nous pouvons voir que le marketing participatif s'exerce aujourd'hui à toutes les étapes de la chaîne de valeur de Porter alors que le

recours à l’auto production dirigée existe essentiellement en phase de conception (assemblage à partir de notices détaillées fournies au consommateur) ou de distribution (prise en charge de la délivrance du produit ou du service par le client) (figure 1).

**Figure 1 : Les formes de participation sur la chaîne de valeur de l’entreprise**



A ce stade, il semble pertinent de s’interroger sur les convergences et les divergences entre ces pratiques de participation afin de construire une typologie exploitable sur le plan managérial. Pour cela, les principaux déterminants de la participation du client sont mobilisés et nous permettent de proposer une classification des pratiques exposées et des figures du client qu’elles sous-tendent.

## **Proposition d’une typologie des pratiques de participation sous le prisme de la motivation et des ressources du consommateur**

### ***La motivation à participer***

La motivation comme variable explicative clé de la participation a été mise en évidence dans la littérature (1). Ainsi, le consommateur choisira de jouer un rôle actif dans la production d’un service parce qu’il considère sa participation comme intrinsèquement attractive (2) ou/et qu’il perçoit des avantages extrinsèques.

La théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque nous paraît intéressante à mobiliser (9). Elle pose l’existence de deux grandes catégories de motivations : extrinsèques et intrinsèques. La motivation extrinsèque se définit comme suit : le consommateur agit dans l’intention d’obtenir une

conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même (recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation...). Le consommateur peut également être incité à participer à la production de service dans la perspective d'en retirer un gain de temps ou d'argent par exemple. On peut également citer la possibilité pour l'individu d'appartenir à une communauté, la possibilité de conserver l'anonymat ou d'échapper à une pression commerciale (11).

Dans le cadre de la motivation intrinsèque, les comportements sont uniquement motivés en vertu de l'intérêt, la curiosité et le plaisir que le sujet éprouve dans la pratique de l'activité, sans attendre de récompense extrinsèque à l'activité. Peuvent être cités comme avantages intrinsèques, le sentiment de réussite, de prestige, le simple plaisir (ex. caractère ludique) de se livrer à l'activité de participation en question ou de voir fonctionner une SST. Curran et Meuter (8) montrent empiriquement que le plaisir ou caractère ludique de la technologie influence le choix d'une technologie de SST de manière plus importante que son utilité directe. La possibilité de « customiser » le service, c'est-à-dire de le personnaliser peut également inciter le consommateur à participer.

Ces deux types de gratifications n'ont pas le même effet sur le comportement. Des travaux de recherche en pédagogie montrent que l'intérêt intrinsèque pour une tâche (i.e. le sentiment qu'une chose vaille la peine et qu'on la fasse pour elle-même) décline de façon importante lorsque une récompense extrinsèque (argent, prix, cadeau) est ajoutée. L'activité, sera perçue comme moins agréable (9).

### ***Les ressources du consommateur***

Au-delà de la compréhension de son rôle attendu et de ses motivations, la nécessité de disposer des compétences et de la confiance nécessaires pour effectuer la tâche à réaliser est le deuxième facteur explicatif d'une prédisposition à participer (18).

L'enrôlement du client dans l'activité de production du service invite ainsi les entreprises à construire des cadres d'analyse leur permettant de comprendre de quels types de connaissances, savoir-faire ou expertise, appelés *ressources opérantes* (22) leurs consommateurs ont besoin, comment ces derniers les acquièrent de façon à construire les courbes d'apprentissage associées et comment ils sont en mesure de les combiner avec les ressources de leurs employés pour co-créeer et améliorer l'expérience de service.

Tel que défini dans la littérature marketing, le concept de « ressources opérantes » est finalement assez proche de la notion de compétences ne réside pas seulement dans les ressources (connaissance, capacités, ...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources (14). Ainsi, les compétences résident dans la mobilisation des ressources de l'individu (tableau 1).

**Tableau 1 : Classification des ressources mobilisées par le consommateur**

RESSOURCES	ELEMENTS
Ressources physiques ou physiologiques	Condition physique et mentale, énergie, émotion, force
Ressources culturelles et notionnelles	Connaissances spécifiques autour d'un produit, d'un service, d'une marque, des enjeux éthiques, sociaux, économiques, légaux, commerciaux de la société Savoir-faire / gestes associés à une pratique
Ressources communicationnelles	Empathie, sens de la collaboration, de l'élaboration de messages clairs
Ressources temporelles	Temps disponible de la personne
Ressources financières	L'argent et les crédits disponibles pour la consommation
Ressources sociales	Relations de famille, communautés de consommateurs, relations commerciales

(source : auteurs)

La participation nécessite de la part du consommateur un ensemble de savoirs, de savoir-faire, et savoir-être, de comportements mobilisés dans une situation donnée qui relèvent d'un double équipement dans lequel le consommateur puise pour collaborer. Il s'agit tout d'abord de l'équipement incorporé à sa personne, défini en marketing principalement comme ses ressources *culturelles ou physiologiques*. Les travaux en sciences de l'éducation dont l'intérêt est vif pour la notion de compétences, nous permettent d'ajouter les ressources *notionnelles* et *communicationnelles* pour compléter cette classification. Ils mettent en premier lieu en évidence le concept de « notions » qui sont des idées ou schémas de pensée qui permettent d'ouvrir un questionnement, d'orienter l'observation ou la compréhension, de diriger l'analyse, d'organiser l'espace et le temps, ou d'orienter les choix d'action. Appliquées au consommateur, les ressources notionnelles correspondent à la connaissance, à la maîtrise des notions essentielles caractérisant le produit ou le support physique qui permet la délivrance du service. Elles peuvent être comprises comme un sous-ensemble des ressources culturelles.

En termes de *ressources communicationnelles* incorporées dans les compétences du consommateur, on peut penser à la capacité à parler le même langage voire la même langue que le fournisseur, le vendeur, ou le service après-vente, à la capacité à réclamer de façon appropriée, à alerter sur le danger des produits ou des situations de consommation, à donner son avis, voter ou communiquer sur le produit en s'appuyant sur différents supports. Ces ressources communicationnelles peuvent prendre le visage de ressources collaboratives qui impliquent une communication bilatérale, interactive autour, par exemple, de la création de produits personnalisés.

Concernant les *ressources temporelles*, c'est à dire le temps dont le consommateur dispose pour réaliser une tâche donnée, ainsi que les *ressources financières*, elles appartiennent à une classe spécifique : certes personnelles, on ne peut les considérer comme réellement incorporées car elles ne nécessitent pas d'apprentissage particulier et ne dépendent pas intrinsèquement de l'individu.

### ***Vers une typologie des formes de participation***

L'analyse des ressources et des motivations de l'individu nous conduit à penser que la classification des formes de participation en deux catégories – l'auto production dirigée, d'une part, la co-production collaborative, d'autre part – peut être affinée.

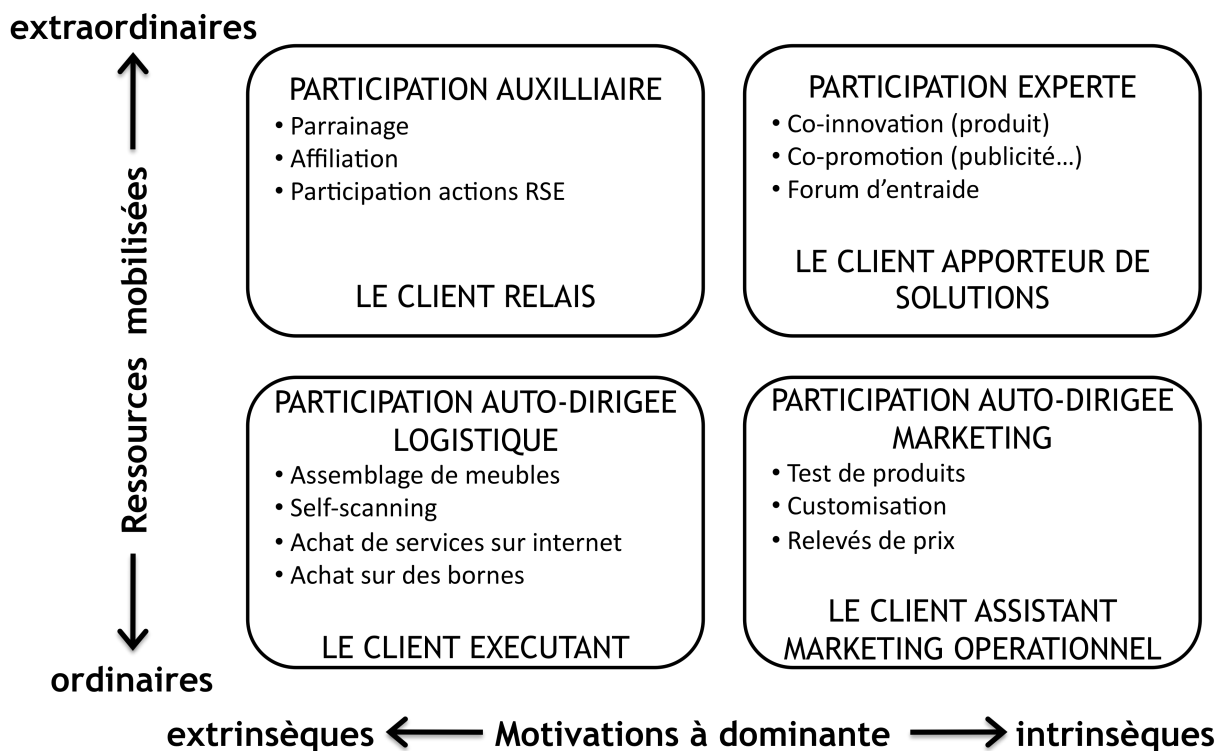
Les ressources opérantes du consommateur, c'est-à-dire les connaissances, savoirs faire et expertises mais également la capacité à les mobiliser sont de nature, soit à permettre d'exécuter des tâches prévues et cadrées par l'entreprise, soit d'apporter un supplément de valeur ajoutée aux ressources détenues par l'entreprise. Nous appellerons les premières, ressources ordinaires, les secondes, ressources extraordinaires. Les ressources ordinaires sont détenues par un très grand nombre de consommateurs (ressources physiques, physiologiques, temporelles, notionnelles) et sont souvent mobilisées sans efforts particuliers de l'individu. Il se situe ici plutôt dans une « action – réflexe ». A l'opposé, les ressources extraordinaires (culturelles, communicationnelles, sociales) sont présentes à différents degrés chez l'individu et sont susceptibles de lui conférer une valeur importante quand elles deviennent équivalentes voire supérieures à celles possédées par l'entreprise. Ces ressources permettent souvent à l'individu d'exprimer son expertise d'usage ou son potentiel créatif.

Au-delà des ressources opérantes, l'analyse approfondie des différentes formes de participation nous conduit à penser qu'il est pertinent de parler de participation supposant des « motivations à

dominante extrinsèque » et de participation sous-tendant des « motivations à dominante intrinsèques ». Dans le premier cas, l'individu joue un rôle actif, non pas parce qu'il considère que sa participation est intrinsèquement attractive, mais parce qu'elle constitue pour lui un moyen d'en retirer des avantages extrinsèques (gain d'argent, souplesse d'utilisation, gain de temps par exemple). La participation n'est donc pas une fin en soi mais un moyen pour obtenir autre chose. Elle peut être d'ailleurs parfois involontaire, quand le consommateur agit sans conscience de l'utilisation de ses dires ou de ses actes par l'entreprise (exemple du crowdsourcing). Dans le cas de la participation motivée intrinsèquement, il existe un niveau de conscience beaucoup plus aigü de celle-ci car elle suscite de l'intérêt, du plaisir ou le moyen d'exercer son expertise ou son potentiel créatif.

Cette réflexion nous conduit à proposer quatre formes de participation (figure 2)

**Figure 2 : Matrice des formes de participation**



• **La participation « auto dirigée logistique » : le client exécutant**

Soucieux de mieux contrôler ses ressources financières et temporelles, le consommateur est de plus en plus ouvert à l'idée de participer pour payer moins cher ou pour gagner du temps ou bénéficier d'une plus grande souplesse ou liberté dans sa consommation.

Les ressources à mobiliser sont de niveau ordinaire (répondre en général à des questionnaires sur ses préférences ou ses habitudes) et les motivations essentiellement extrinsèques (obtenir un produit répondant mieux à ses attentes). De la même façon, l'encaissement automatique, les achats de



billets de transport ou de spectacles sur internet, le retrait d'argent à un distributeur automatique ou l'assemblage à partir de kit de montage reflètent une participation qui n'a d'intérêt pour le consommateur que parce qu'elle lui permet de gagner du temps, de réduire ses dépenses ou de lui donner un sentiment de plus grande liberté. Elle n'est donc qu'un moyen de gagner autre chose. Dans le cadre de la participation auto-dirigée logistique, l'entreprise met en scène la figure du client ouvrier ou exécutant. En effet, les pratiques qu'elle recouvre peuvent se concevoir comme une série d'activités à différentes étapes de la chaîne de valeur, principalement en aval. En amont, la personnalisation prend la forme d'une adaptation des produits réalisée par l'entreprise à partir d'informations collectées préalablement. La participation du consommateur se limite donc à la transmission de données permettant de disposer d'une offre plus en phase avec ses attentes. Contrairement à la customisation, l'adaptation du produit n'est pas réalisée par le consommateur mais par l'entreprise. L'ensemble de ces tâches sont effectuées par le client qui active des inputs ou ressources spécifiques sous l'encadrement, le contrôle de l'entreprise et au service de sa productivité. La participation auto-dirigée logistique est alors synonyme d'internalisation des capacités ordinaires d'une majorité de clients, principalement dans une perspective de réduction de ses coûts de gestion.

- **La participation « auto dirigée marketing » : le client assistant marketing opérationnel**

Cette forme de participation suppose un consommateur éprouvant de l'intérêt et du plaisir à exécuter sa tâche. Les motivations sont avant tout personnelles (faire pour soi) et à dominante intrinsèques. En effet, lorsque l'individu teste ou customise des produits, participe à des jurys ou des campagnes de communication, joue un rôle dans la fixation des prix ou la vente des produits, il est moteur dans la démarche de participation (contrairement au client exécutant) parce qu'il éprouve de la satisfaction dans ce qu'il fait et qu'il en retire des bénéfices intrinsèques (produits plus adaptés à ses attentes, plaisir de donner son avis...). Du côté de l'entreprise, il s'agit d'associer, de façon ponctuelle (contrairement à la participation auto-dirigée logistique), un certain nombre de clients à un ensemble d'activités requérant la mise en jeu de ressources ordinaires. Le client n'est pas qu'un simple « employé partiel » dont on exploite régulièrement les capacités, il s'élève au rang de d'assistant marketing opérationnel mobilisé de temps à autre pour ses compétences marketing ordinaires, plus cognitives, en appui à celles de l'entreprise.

- **La participation « auxiliaire » : le client relais**

Cette forme de participation suggère un client animé par des motivations à dominante extrinsèques (obtention de cadeaux) et l'activation de ressources extraordinaires sociales et communicationnelles. Les pratiques qu'elle recouvre font du client, un relais, un prescripteur, un

média, un facilitateur de la relation entre l'entreprise et l'ensemble de ses clients, de façon temporaire ou bien récurrente.

- **La participation « experte » : le client apporteur de solutions**

Dans cette posture, l'individu éprouve également de la satisfaction pour lui-même dans l'acte de participation (plaisir à inventer, créer, partager). Mais ce qui le rend différent des autres figures du client sont ses motivations altruistes (faire pour les autres). Le client mobilise ses ressources extraordinaires au service de l'entreprise (co-détermination, co-innovation, co-promotion) ou d'autres clients de la marque (participation à des forums d'aide). Il ne collabore que pour le plaisir et l'épanouissement personnel que cela lui procure (motivations intrinsèques) sans attendre autre chose qu'une forme de reconnaissance symbolique de la part de l'entreprise. Dans le cadre de la participation collaborative « experte », le client est donc sollicité à titre d'apporteur de solutions externe, reconnu essentiellement pour son potentiel créatif ou son expertise dont l'entreprise espère bénéficier dans une optique d'amélioration de l'offre produit/service ou de renforcement de sa notoriété.

## **Discussion**

Sur un plan conceptuel, cette recherche a plusieurs implications. Nous avons pu constater que la participation du client est un concept clé au cœur de champs de la littérature cloisonnés. Cet article a tenté de les réarticuler au regard des pratiques des entreprises. En particulier, nous avons pu montrer que les pratiques décrites par la littérature sur le phénomène collaboratif et celles sur lesquels s'appuient la littérature sur les services s'organisent autour d'un continuum d'activités allant de la préconception et de la conception de l'offre, en passant par la fixation des prix, la communication et enfin la distribution. De plus, si de nombreuses recherches dans le champ du marketing des services mettent en avant l'apparition du rôle « actif » du client dans le processus de servuction et la mise en jeu de ses ressources pour co-produire le service, elles ne vont souvent pas plus loin que ce constat et adoptent principalement une approche descriptive. L'analyse des pratiques sous le prisme de la théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque et des ressources à mobiliser par le consommateur a fait apparaître quatre formes de participation recouvrant les diverses pratiques recensées: la *participation « auto-dirigée logistique »*, la *participation « auto dirigée marketing »*, la *participation « auxiliaire »* ainsi que la *participation « experte »*. L'émergence de ces formes précise ainsi l'idée de rôle « actif » du client qui peut prendre le visage d'un *exécutant*, d'un *assistant marketing opérationnel*, d'un *relais*, ou encore d'un *apporteur de*

*solutions* selon les pratiques. Par ailleurs, cette typologie révèle également des postures différentes dans lesquelles le client participe pour lui-même (motivations personnelles) ou pour faire bénéficier les autres de ses compétences (motivations altruistes).

Sur le plan managérial, notre article suggère aux enseignes de déployer les dispositifs de participation non par mimétisme mais en s'interrogeant sur les rôles des clients qu'elles souhaitent développer en fonction de leurs objectifs stratégiques. Nous fournissons ainsi une matrice leur permettant 1) d'identifier les rôles effectivement attribués aux clients et de dresser un premier état des lieux des pratiques proposées à leurs clients ; 2) d'explorer les rôles que ces derniers pourraient jouer pour servir les intérêts de l'entreprise et par effet miroir, les dispositifs à développer pour aider le consommateur à activer les ressources ordinaires ou extraordinaires que ces rôles requièrent ; 3) enfin de se positionner par rapport aux concurrents.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence les liens existant entre les formes de participation et les motivations intrinsèques et extrinsèques du client. Ceci doit conduire les entreprises à inscrire la participation dans le cadre d'un système de contribution / rétribution afin d'inciter le consommateur à jouer pleinement son rôle.

Cet article met également en exergue que la plupart des pratiques de participations requièrent la mise en jeu de ressources (par exemple, matérielles dans le cadre de l'auto-production dirigée logistique comme une carte bleue, un ordinateur, Internet) que tous les clients ne possèdent pas. On peut ainsi se demander si le phénomène de la participation qui tend à se généraliser sur toute la chaîne de valeur n'est pas un vecteur d'accélération de la fracture sociale.

## Références

- (1) Barczak, G., Ellen, P. S., and Pilling, B. K. (1997). Developing Typologies of Consumer Motives for Use of Technologically Based Banking Services. *Journal of Business Research*, 38, 131-139.
- (2) Bateson J. (1985). Self-service consumer : an exploratory study. *Journal of retailing*, 61(3), 49-76.
- (3) Carton, A. (2008). L'expérience de co-production par le consommateur : le cas des meubles en kit, 13<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne.
- (4) Cova, B. and Cova, V. (2001). Alternatives Marketing. Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs. Paris, Dunod.
- (5) Cova, B. and Louyot-Gallicher, M.-C. (2006). Innover en Marketing : 15 tendances en mouvement. Collection EDF R&D, Lavoisier.
- (6) Cova, B. (2008). Consumer Made, Quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing*, 50, 19-27.
- (7) Curbatov, O. (2003). L'intégration du consommateur par le « Knowledge Marketing » : conception, production et consommation d'un produit personnel. Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis.
- (8) Curran, J. and Meuter, M. (2007). Encouraging Existing Customers to Switch to Self-Service Technologies: Put a Little Fun in Their Lives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 238-98.
- (9) Deci E. L. et Ryan R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- (10) Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*. collection Topos +, Paris, Dunod.
- (11) Dujarier M.A. (2008). *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous co-produisons ce que nous achetons*. Paris, La Découverte.
- (12) Eiglier, P. et Langeard, E. (1987). *Servuction. Le marketing des Services*. Paris, McGraw.
- (13) Harris K., Harris R. and Baron S. (2001). Customer Participation in Retail Service: Lessons from Brecht. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (8\9), 359-369.
- (14) Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- (15) Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2006). Service –Dominant Logic : Reactions, Reflections and Refinements ». *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- (16) Merle, A., Chandon, J.-L. and Roux, E. (2008). Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse. Un modèle dissociant la valeur du produit customisé et de l'expérience de co-design. *Recherche et Applications en Marketing*, 23 (3), 27-50.

- (17) Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R and Bitner, M. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64, 50-64.
- (18) Meuter, M., Bitner, M., Ostrom, A., and Brown, S. (2005). Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69, 61-83.
- (19) Mills, P.K. and Margulies, N. (1980). Toward a pure typology of service organizations, *Academy of Management Review*, 5, 255-265.
- (20) Porter, M. E. (1986). *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 11-15.
- (21) Simon, F. and Usunier, J. (2007). Cognitive, Demographic, and Situational Determinants of Service Customer Preference for Personnel-in-Contact over Self-Service Technology. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 163-73.
- (22) Vargo, S. L. and Lusch, R. F., (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- (23) Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wetenbroch, K., Drolet, A., Gourville, J., Muthukrishnan, A., Novemsky, N., Ratner, R.K. and Wu, G. (2002). Consumer Control and Empowerment : A Primer. *Marketing Letters*, 13 (3), 297-305.