



**HAL**  
open science

# De la créativité publicitaire à la créativité numérique Modélisation et influences sur le consommateur

Maria Mercanti-Guérin

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. De la créativité publicitaire à la créativité numérique Modélisation et influences sur le consommateur. Gestion et management. Paris 1 - Panthéon-Sorbonne, 2014. tel-02055075

**HAL Id: tel-02055075**

**<https://hal.science/tel-02055075>**

Submitted on 2 Mar 2019

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

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

---

**UNIVERSITE PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE**

**Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne**

**Laboratoire de Recherche PRISM Sorbonne**

---

**NOTE DE PRESENTATION DES TRAVAUX DE RECHERCHE**

**en vue de l'obtention de**

**L'HABILITATION À DIRIGER DES RECHERCHES**

**en Sciences de Gestion (6<sup>ème</sup> Section)**

**présentée et soutenue publiquement le 25 mars 2014**

**par Maria Mercanti-Guérin**

**De la créativité publicitaire à la créativité numérique**

**Modélisation et influences sur le consommateur**

**Jury :**

Monsieur **Jean-François LEMOINE**, Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **Coordinateur**

**Rapporteurs :**

Monsieur **Joël BREE**, Professeur des Universités, Université de Caen Basse-Normandie, I.A.E. de Caen, **rapporteur**

Madame **Nathalie GUICHARD**, Maître de Conférences HDR, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Directrice du PRISM Sorbonne, **rapporteur**

Monsieur **Pierre VOLLE**, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine, **rapporteur**

**Suffragants :**

Madame **Sophie MORIN-DELERM**, Professeur des Universités, Université Paris-Sud, **suffragant**

Monsieur **Yvon PESQUEUX**, Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers, **suffragant**

*A Olivier, Marie et Romane*

*A Flavius Claudius Julianus (331 ou 332 - 26 juin 363)*

*A Larry Page, Sergey Brin, Eric E. Schmidt et à leurs successeurs*

## Remerciements

*Je tiens à remercier l'ensemble des membres du jury d'avoir accepté d'être rapporteur ou suffragant de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches.*

*Je remercie chaleureusement le Professeur Jean-François Lemoine qui m'a fait l'honneur et le plaisir de bien vouloir coordonner cette HDR. Je le remercie tout particulièrement pour sa diligence et sa bienveillance tout au long de ce processus.*

*Mes remerciements vont au Professeur Yvon Pesqueux que j'ai rencontré en 2008 lors d'un colloque organisé au Conservatoire National des Arts et Métiers sur le management stratégique. Le Professeur Yvon Pesqueux a toujours su m'encourager, me valoriser et m'écouter. Tout en étant un universitaire brillant et reconnu, il a conservé des qualités d'empathie et d'entraide exceptionnelles. Il a su me redonner courage et me tendre la main lors de mes nombreux moments de difficultés et de doutes qui ont, malheureusement, jalonné cette HDR.*

*Mes remerciements vont également au Professeur Pierre Volle qui a été déterminant dans ma décision d'entamer une thèse. Tout au long de mon parcours de recherche ainsi qu'au sein de l'Association Française du Marketing, j'ai eu l'occasion d'apprécier ses qualités humaines, sa vision extrêmement riche du marketing, de ses évolutions et de son histoire et sa capacité à réunir les mondes académiques et managériaux.*

*Je remercie chaleureusement le Professeur Joël Brée qui me fait l'honneur de siéger à ce jury d'HDR. Il est mon premier professeur de marketing, mon directeur de thèse et est à l'origine de ma carrière universitaire. Je lui dois d'avoir soutenu une thèse qui m'a donné goût à la recherche. Je lui en suis extrêmement reconnaissante.*

*Je remercie le Professeur Sophie Morin-Delerm qui fut ma collègue au Conservatoire National des Arts et Métiers. Ses conseils, son écoute, son aide me furent extrêmement précieux. Je ne pouvais soutenir cette HDR sans sa présence à ce jury.*

*Je remercie la directrice du PRISM Sorbonne, Madame Nathalie Guichard, que j'ai eu l'occasion de croiser à de nombreuses reprises et dont les travaux font autorité. Son Habilitation à Diriger des Recherches fut un modèle pour moi.*

*Ces remerciements ne seraient pas complets si je ne mentionnais pas Olivier Guérin, mon partenaire de vie depuis presque 20 ans qui a su me conseiller, m'épauler et vivre avec moi les nombreux épisodes qui ont émaillé ce parcours si peu balisé et parfois si imprévisible de la vie d'un chercheur, les affres de la publication, les succès, les échecs et les déceptions aussi. Enfin, j'ai une pensée particulière pour mes collègues, amis et co-auteurs : Aude d'Andria, Christel Joatton de Lassus, Vesselina Tossan, Christophe Bezes, Fanny Poujol.*

# De la créativité publicitaire à la créativité numérique

## Modélisation et influences sur le consommateur

<b>LISTE DES PUBLICATIONS ET COMMUNICATIONS.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1. LA CREATIVITE PUBLICITAIRE, MESURE ET IMPACTS SUR LA PERSUASION .....</b>	<b>16</b>
1.1.    PROPOSITION DE MESURE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE ET INFLUENCE SUR LES ROUTES DE PERSUASION.....	19
1.1.1. <i>L'élaboration d'une échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue : approche conceptuelle et méthodologique.....</i>	22
1.1.2 <i>Présentation des routes de persuasion observées : une remise en cause du traitement central versus périphérique d'une annonce .....</i>	33
1.2.    IMPACTS DES STIMULI CREATIFS SUR LA PERSUASION .....	38
1.2.1. <i>L'utilisation de stimuli créatifs atypiques : quel changement d'attitude à l'égard des marques ?.....</i>	39
1.2.2. <i>Rôle des modérateurs sur l'efficacité de la créativité publicitaire .....</i>	46
<b>PARTIE 2 : L'INFLUENCE DES OUTILS NUMERIQUES SUR LES NOUVELLES FORMES DE CREATIVITE.....</b>	<b>56</b>
2.1.    LE ROLE DES OUTILS NUMERIQUES DANS LA CREATIVITE SOCIALE.....	57
2.1.1. <i>Les outils numériques, une nouvelle écoute des marchés .....</i>	58
2.1.2. <i>Le rôle de l'appropriation des outils dans la créativité.....</i>	80
2.2.    LES RESEAUX SOCIAUX, NOUVEAU MEDIA DE LA CREATIVITE SOCIALE .....	89
2.2.1. <i>L'apport de l'analyse des réseaux sociaux au marketing, une illustration par le marketing politique .....</i>	89
2.2.2. <i>L'utilisation de la créativité sociale par les marques : de la contestation à la co-création et au choix des opérations promotionnelles.....</i>	95
<b>CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>110</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>118</b>
<b>ANNEXE 1 : CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>119</b>
<b>ANNEXE 2 : ETAPES DE CREATION DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE.....</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE 3 : CARTOGRAPHIE DES GROUPES LIES A BENOIT HAMON.....</b>	<b>130</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1, Synthèse des objectifs de nos recherches et thématiques liées .....	12
Tableau 2, Synthèse des apports théoriques, méthodologiques et managériaux de nos recherches .....	15
Tableau 3, Principales recherches portant sur les différentes composantes de la créativité publicitaire .....	18
Tableau 4, Les différentes dimensions perceptuelles de la créativité publicitaire .....	23
Tableau 5, Structure factorielle de l'échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue.....	28
Tableau 6, Liens soulignés par la littérature entre nouveauté, complexité, esthétique et incongruité.....	30
Tableau 7, Plan d'expérience à 8 modalités.....	31
Tableau 8, Influence des différentes dimensions de la créativité sur l'attitude à l'égard de l'annonce.....	32
Tableau 9, Description des quatre mécanismes potentiels de persuasion selon Mackenzie, Lutz et Belch (1986).....	33
Tableau 10, Séquence des effets publicitaires, adapté de Vakratsas et Ambler (1999).....	34
Tableau 11, Synthèse des recommandations managériales portant sur la créativité publicitaire perçue .....	38
Tableau 12, Statut et influence de la créativité publicitaire perçue sur le processus de persuasion, synthèse des principaux apports.....	52
Tableau 13, Description des effets du Web 2.0 sur les pratiques créatives des planneurs stratégiques .....	62
Tableau 14, Détermination de l'existant par application de la grille d'analyse de l'ANACT « conduite des projets TIC : usages, acteurs », thématiques émergentes des blogs de l'échantillon .....	66
Tableau 15, Recensement des facteurs de changement, thématiques émergentes des blogs de l'échantillon .....	67
Tableau 16, Synthèse des principaux scénarii externes .....	70
Tableau 17, Différences méthodologiques entre méthode netnographique et méthodes face à face - focus group observées dans le cadre de nos recherches .....	71
Tableau 18, Apports et limites du Web Analytics .....	73
Tableau 19, Les différentes formes d'isomorphisme de Powell et Dimaggio (1991) adaptées au marché des média .....	78
Tableau 20, Le changement institutionnel de Greenwood (2002) adapté de Trouinard (2004) .....	79
Tableau 21, Descriptif des objectifs et du terrain de recherche sur les portails Intranet .....	84
Tableau 22, Illustration des types d'API mobilisés dans la construction d'un site mashup .....	88
Tableau 23, Questionnements soulevés par l'étude des réseaux sociaux.....	89
Tableau 24, Synthèse des apports de l'ARS au marketing .....	91
Tableau 25, Profil des groupes hostiles .....	94
Tableau 26, Thématiques de recherche et parutions prochaines .....	108
Tableau 27, Etapes de validation de l'échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue .....	129

## Liste des figures

Figure 1, Synthèse de notre parcours de recherche et parcours professionnel .....	8
Figure 2, Modélisation de la créativité publicitaire, adapté de Klebba et Tierney (1995) .....	17
Figure 3, Cadre conceptuel mobilisé .....	19
Figure 4, Spécificités méthodologiques et conceptuelles de l'échelle de mesure de la créativité perçue .....	25
Figure 5, Lien complexité perçue de l'annonce – Attitude à l'égard de l'annonce .....	32
Figure 6, Modélisation des effets de la créativité publicitaire perçue sur les routes de persuasion .....	36
Figure 7, Influence possible de la créativité publicitaire perçue sur la modification de l'attitude à l'égard du produit .....	40
Figure 8, Force des associations des principales banques des répondants .....	42

<i>Figure 9, Questionnements soulevés par l'utilisation des modérateurs</i>	47
<i>Figure 10, les outils numériques, une nouvelle écoute des marches, l'axe métier</i>	59
<i>Figure 11, Méthodologie suivie par le chercheur pour l'élaboration des scénarii prospectifs</i>	63
<i>Figure 12, Analyse netnographique d'un blog</i>	64
<i>Figure 13, Variables mentionnées dans la littérature et correspondance avec les informations fournies par les outils de Web Analytics</i>	74
<i>Figure 14, Conceptualisation des services offerts par un portail, Source : groupe Solucom</i>	81
<i>Figure 15, Mapping de positionnement des sponsors en fonction du design du portail (Combinaison 1)</i>	85
<i>Figure 16, Mapping de positionnement des sponsors en fonction du design du portail (Combinaison2)</i>	85
<i>Figure 17, Cadre conceptuel de recherche sur le marketing politique</i>	93
<i>Figure 18, Distribution de fréquences de l'interactivité groupes fortement reliés (courbe 1) versus faiblement reliés (courbe 2)</i>	93
<i>Figure 19, Vers un nouveau paradigme créatif</i>	99

## Liste des publications et communications

### Thèse

- [1] Mercanti-Guérin M. (2005), *La créativité publicitaire perçue : modélisation et impact sur le processus de persuasion publicitaire*, Thèse es Sciences de Gestion, Université de Caen Basse Normandie.

Directeur de thèse :

Professeur Joël Brée, Université de Caen Basse-Normandie

Membres du jury de thèse :

Monsieur Pierre Louis Dubois, Professeur, Université Paris II Panthéon Assas, Président de jury

Monsieur Bernard Pras, Professeur, Université Paris IX Dauphine, Rapporteur

Monsieur Alexandre Steyer, Professeur, Université Paris I Sorbonne Panthéon, Rapporteur

Soutenue le 08 Décembre 2005. Mention très honorable avec félicitations du jury à l'unanimité, thèse proposée pour subvention à la publication.

### Reuves académiques avec comité de lecture

- [2] Mercanti-Guérin M. (2013), *Les mashups*, une illustration de l'agilité en marketing, Track « Digital », *Décisions Marketing*, Juillet-Septembre.
- [3] Mercanti-Guérin M. (2013), Analyse concurrentielle des sites de vente en ligne : une approche par le Web Analytics, en collaboration avec Laurent Flores, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, VSE, 191-192.
- [4] Mercanti-Guérin M. (2011), Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale, une étude menée auprès des jeunes consommateurs, *Revue des Sciences de Gestion*, 2011/3-4, 249-250, 57-64.
- [5] Mercanti-Guérin M. (2010), Le pouvoir de persuasion de la mort sur les vivants, essai de modélisation appliqué au secteur des assurances, *Revue Sciences de Gestion, Management Sciences-Ciences de Gestion*, 76-2010, 99-113.
- [6] Mercanti-Guérin M. (2010), L'analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ?, *Management et Avenir*, 2010/2, 32, 132-153.
- [7] Mercanti-Guérin M. (2010), Facebook : un nouvel outil pour le marketing politique, *Revue des Sciences de Gestion*, 2010/2, 242, 17-28.
- [8] Mercanti-Guérin M. (2009), La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web, *Management et Avenir*, 2009, 25, 386-405.
- [9] Mercanti-Guérin M. (2008), Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction et validation d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 97-119.
- [10] Mercanti-Guérin M. (2008), Emergence des prospectivistes 2.0 : le cas des planneurs stratégiques, *Management et Avenir*, 2008, 17, 126-141.



## Ouvrage

- [11] 11. *E-Pub : du Web 3.0 au crowd sourcing*, édition Kindle Direct Publishing, parution prévue en 2014

## Contributions à des ouvrages collectifs

- [12] Mercanti-Guérin M. (2012), Le marché du digital et les principaux objectifs du marketing digital in Collectif coord. par Flores L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, Editions Dunod, 25-42.
- [13] Mercanti-Guérin M. (2011), Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler in Collectif coord. par Kajalainen H. et Soparnot R., *Cas en management interculturel*, Editions EMS, 45-65.
- [14] Mercanti-Guérin M. (2010), Blogs de salariés, une remise en cause du management ? in Collectif coord. par Pras B., *Management : enjeux de demain*, Fnege, Vuibert, 335-344.
- [15] Mercanti-Guérin M. (2009), Les mashups : du géomarketing au commerce en ligne in Collectif coord. par Dioux J. et Dupuis M., *La distribution, Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, 239-240.
- [16] Mercanti-Guérin M. (2009), La mesure des audiences des chaînes de la télévision par câble et satellite et d'Internet par Médiamétrie in Collectif coord. par Soparnot R., *Management des entreprises, stratégie, structure, organisation*, Collection Gestion Sup, Dunod, 58-59.

## Communications (avec comité de lecture)

- [17] Mercanti-Guérin M. (2012), Quand le Web redécouvre une nouvelle frontière : les sites marchand « Made in France » en collaboration avec Vesselina Tossan, *Etats Généraux du Management*, 11 octobre.
- [18] Mercanti-Guérin M. (2012), La vie privée : source de confiance à l'égard du blog en collaboration avec Christel Joatton de Lassus, *11<sup>ème</sup> journée du e-marketing*, Université Panthéon Sorbonne, 7 septembre.
- [19] Mercanti-Guérin M. (2011), Blogs de salariés : apports et risques pour l'e-réputation en collaboration avec Aude d'Andria, *Les rendez-vous AFM-IREP*, Paris, 17 novembre.
- [20] Mercanti-Guérin M. (2011), Surprise et créativité, *Atelier de recherche appliqué de l'AFM*, Paris, 03 novembre.
- [21] Mercanti-Guérin M. (2011), Des crédits Facebook aux remises sociales : quels pouvoirs de persuasion pour le commerce social ?, *XIII Conférence Etienne Thil*, Roubaix, 22 septembre.
- [22] Mercanti-Guérin M. (2010), Les blogs, objets-frontière du salarié, contournement ou appropriation d'un nouveau dialogue social en collaboration avec Aude d'Andria, *XXI Congrès AGRH*, Saint Malo, 10 novembre.
- [23] Mercanti-Guérin M. (2010), Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale, une étude menée auprès des jeunes consommateurs, *Le III<sup>ème</sup> Colloque du DEUST*

*Travail Social*, *Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste ?*, Université d'Evry, 01 octobre.

- [24] Mercanti-Guérin M. (2010), L'écosystème des sites de vente en ligne : une analyse par le Web Analytics, *XII conférence Etienne Thil*, La Rochelle, octobre.
- [25] Mercanti-Guérin M. (2010), Influence du déclassement social sur les valeurs et pratiques du consommateur, une perspective générationnelle, *2<sup>ième</sup> édition des Etats Généraux du Management*, Paris, octobre.
- [26] Mercanti-Guérin M. (2010), La créativité publicitaire représente-t-elle un danger pour les marques ?, *26<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Angers-Le Mans, 6-7 mai.
- [27] Mercanti-Guérin M. (2009), Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler, *atelier organisé par l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management Tours-Poitiers, le management interculturel*, Tours, 23 novembre.
- [28] Mercanti-Guérin M. (2009), Menaces sur les marques et (re)constructions identitaires, le cas des collectifs de défense de la moutarde de Dijon, *14<sup>ième</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 12-13 novembre.
- [29] Mercanti-Guérin M. (2009), L'analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ?, *8<sup>ième</sup> Journée du e-marketing*, Université Panthéon-Sorbonne, 11 septembre.
- [30] Mercanti-Guérin M. (2009) en collaboration avec Olivier Guérin, Le Sponsorship, aide ou frein à l'appropriation des systèmes d'information ? Une application aux portails intranet, *14<sup>ième</sup> colloque AIM*, Marrakech, Maroc, 12 juin.
- [31] Mercanti-Guérin M. (2009), L'importance de la norme dans le champ organisationnel : l'exemple du marché des médias, *AIMS, XVIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, 3 juin.
- [32] Mercanti-Guérin M. (2009), Avec la crise les jeunes croient-ils encore dans le discours des banques, *25<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Londres, Grande Bretagne, 14 mai.
- [33] Mercanti-Guérin M. (2009), La netnographie, une application aux nouveaux métiers du Web, *Colloque Essec, La prospective des métiers au service du management et de la GRH*, Cergy Pontoise, 16 mars.
- [34] Mercanti-Guérin M. (2009), Analyse des réseaux sociaux et marketing politique, Facebook, un nouvel outil de campagne, *8<sup>ième</sup> Colloque des Journées Normandes Recherche et consommation*, Caen, 12 mars.
- [35] Mercanti-Guérin M. (2008), Blogs de salariés : quel(s) échange(s) pour quel(s) dialogue(s) en collaboration avec Aude d'Andria, *XVIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, « A quoi sert la GRH ? », Dakar, Sénégal, 9-12 novembre.
- [36] Mercanti-Guérin M. (2008), Blogs de salariés : une remise en cause du management ? en collaboration avec Aude d'Andria, *Les Etats généraux du management*, « Management : tensions d'aujourd'hui et enjeux de demain », Palais du Luxembourg, Sénat, 17 octobre.
- [37] Mercanti-Guérin M. (2008), Bataille pour la création de valeur dans la distribution : l'exemple des *mashups*, *XI Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2-3 octobre.

- [38] Mercanti-Guérin M. (2008), Effects of death on advertising persuasion: the case of life insurance, *2d International Seminar on Time, Finitude and Decline in organization and management: mourning as a Taboo ?*, Université de Brest, 25-26 juin.
- [39] Mercanti-Guérin M. (2008), Image : fruit de la taxonomie des sites Internet, *24ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Vincennes, 15-16 mai.
- [40] Mercanti-Guérin M. (2008), De l'imitation à l'innovation : vie et mort du GRP, La genèse de la décision, *Chiffres publics, chiffres privés dans la France du XXe siècle, 3ème journée d'études, « Chiffres et entreprises : contrôle, financement et stratégie »*, Université Paris-Dauphine, 8 février.
- [41] Mercanti-Guérin M. (2007), Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction d'une échelle de mesure et impact sur le processus de persuasion publicitaire, *Ecoute des marchés : méthodes et résultats*, Pôle Européen de Gestion et d'Economie (PEGE) de Strasbourg, 7 décembre.
- [42] Mercanti-Guérin M. (2007), Emergence des prospectivistes 2.0 : le cas des planneurs stratégiques, *Prospective et entreprise*, Université Paris-Dauphine, 6 novembre.
- [43] Mercanti-Guérin M. (2003), Modélisation et impact de la créativité publicitaire perçue, *Séminaire de recherche Larequoi*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 24 juin.
- [44] Mercanti-Guérin M. (2003), La créativité publicitaire, modélisation et impact sur le processus de persuasion publicitaire, *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 15 juin.

### **Cas pédagogiques**

- [45] Mercanti-Guérin M. (2009), Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler, *atelier organisé par l'école supérieure de commerce et de management Tours-Poitiers, le management interculturel*, Tours, 23 novembre.
- [46] Mercanti-Guérin M. (2008), TF1 tout faire pour rester n°1, *atelier organisé par le CNAM Paris, l'Université d'Angers et la CCMP, CNAM, Paris*, 20 mars.
- [47] Mercanti-Guérin M. (2008), Peut-on innover sous pression ? le cas Médiamétrie, *atelier organisé par l'école supérieure de commerce et de management Tours-Poitiers, l'innovation dans les organisations*, Tours, 20 novembre.

### **Rapports d'étude et de recherche**

- [48] Mercanti-Guérin M. (2011), Métiers du numérique, Prospective des métiers du numérique, scénarii externes, *Observatoire des métiers et de la communication*, janvier.
- [49] Mercanti-Guérin M. (2010), Métiers du numérique, Panorama des enjeux en matière de recrutement, management et organisation, *Observatoire des métiers et de la communication*, février.

## **INTRODUCTION GENERALE**

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans une démarche visant à mieux comprendre la créativité telle qu'elle est perçue par le consommateur. L'essentiel de nos recherches s'est construit autour de l'émergence d'une nouvelle créativité qui est issue des organisations mais également des utilisateurs. Celle-ci est favorisée par la mise à disposition croissante d'outils technologiques entre les mains des consommateurs. Néanmoins, si la créativité semble, aujourd'hui, faire l'objet d'attentions renouvelées de la part des praticiens et du monde universitaire, son caractère multi-dimensionnel et le flou conceptuel qui l'entoure ne facilitent pas son appropriation par les chercheurs.

Dans un article de Smith, Chen et Yang (2008), les auteurs pointent du doigt la multiplicité des paradigmes et courants de recherche portant sur le concept de créativité. Selon eux, cette diversité a rendu difficile l'appropriation de ce concept par les chercheurs. Pourtant, la créativité va au-delà du champ artistique pour questionner, renouveler et remettre en cause les pratiques managériales les plus diverses. La créativité est sortie de l'emprise des experts pour toucher le grand public. Dès lors, un certain nombre de questions se posent : quelle est cette nouvelle créativité ? Comment la modéliser ? Quels impacts peut-elle avoir sur les organisations et leur mode de fonctionnement ? Représente-t-elle un danger pour les marques ou au contraire une opportunité ?

### ***Notre parcours de recherche***

C'est à ces questions que nous avons tenté de répondre tout au long de notre parcours de recherche. Celui-ci a débuté par une thèse dont le sujet portait sur la modélisation et l'impact de la créativité publicitaire sur la persuasion. Ayant, lors de nos expériences en entreprise (Annexe 1), eu l'occasion de travailler avec de grandes agences françaises et internationales, nous avons été frappée par leur quête incessante de créativité. Cette dernière représentait un moyen de gagner ou de fidéliser leurs clients annonceur mais aussi d'accélérer les carrières des créatifs distingués par les prix publicitaires. Or, très peu de réflexions étaient menées sur le positionnement créatif des agences ou des marques. La créativité était considérée comme un trait de personnalité présent chez un certain nombre d'équipes créatives et assez peu comme le résultat d'une démarche organisationnelle structurée. Par ailleurs, elle était assez peu envisagée comme un levier de persuasion du consommateur. Le lien campagne créative –succès commercial d'un produit était rarement fait. Ainsi, notre travail doctoral nous a permis de mieux comprendre les perceptions de la

créativité du point de vue du consommateur et les mécanismes de persuasion sous-jacents (Brée, 2009). La littérature sur la créativité étudie la personne créative, l'organisation créative, le processus créatif. Nous avons choisi d'étudier un champ de la créativité assez peu exploré qui est celui du **produit créatif** en publicité. En prenant l'exemple de l'annonce publicitaire comme produit créatif (en quoi une annonce publicitaire peut-elle être considérée comme créative pour le consommateur ?), nous avons pu faire avancer la compréhension de la créativité produit en proposant et validant une échelle de mesure. Cette série de recherches a permis de mieux définir le concept de créativité produit, d'en évaluer les risques et les atouts pour les marques.

Ce travail doctoral a été complété par des recherches sectorielles plus ciblées sur la communication des banques et assurances. En effet, ces secteurs sont emblématiques de la volonté de certains annonceurs d'améliorer leur image *via* la créativité. L'étude des stimuli créatifs liés à la mort ou destinés à créer une proximité particulière avec une cible de consommateurs nous a permis de compléter l'approche plus globale de la créativité que nous avons initiée par notre échelle de mesure. Elle a également confirmé nos premiers résultats sur l'influence de la créativité sur la marque.

A partir de 2005, nous avons assisté à une digitalisation accélérée des métiers de la communication. Cette digitalisation a radicalement changé les méthodes d'écoute des marchés et du consommateur. Elle nous a amené à reconsidérer nos recherches sous l'angle de la prospective des métiers et, notamment, à nous intéresser aux nouveaux modes de travail collaboratif des métiers liés à la création. Ainsi, nous avons mené une première recherche sur les nouveaux prospectivites 2.0, à savoir la nouvelle génération de planneurs stratégiques, communauté dont nous avons apprécié les contributions lors de nos fonctions en entreprise. Les planneurs stratégiques ont ouvert des plateformes collaboratives et utilisent les outils du Web 2.0 pour observer et analyser les comportements des consommateurs. La description de cette communauté en ligne nous a conduite à utiliser la netnographie, l'ethnologie appliquée à Internet.

Cette première recherche sur le métier de planneurs stratégiques a débouché sur une étude prospective commandée par l'observatoire des métiers de la publicité. Cette étude a servi de base à la construction d'un certain nombre de scénarii prospectifs sur l'avenir des métiers de la publicité. Des recommandations concernant la formation et les pratiques organisationnelles ont été dégagées. Elles mettent en exergue l'importance de la créativité numérique dans la mutation de ces métiers. Les métiers sont éclatés en tâches techniques à forte dimension créative. C'est l'émergence d'une créativité issue des communautés de pratique mais également des communautés épistémiques.

Cette émergence de communautés créatives à travers des outils collaboratifs propices à la créativité nous a ouvert de nouvelles pistes de recherche et de nouvelles interrogations conceptuelles, managériales et méthodologiques :

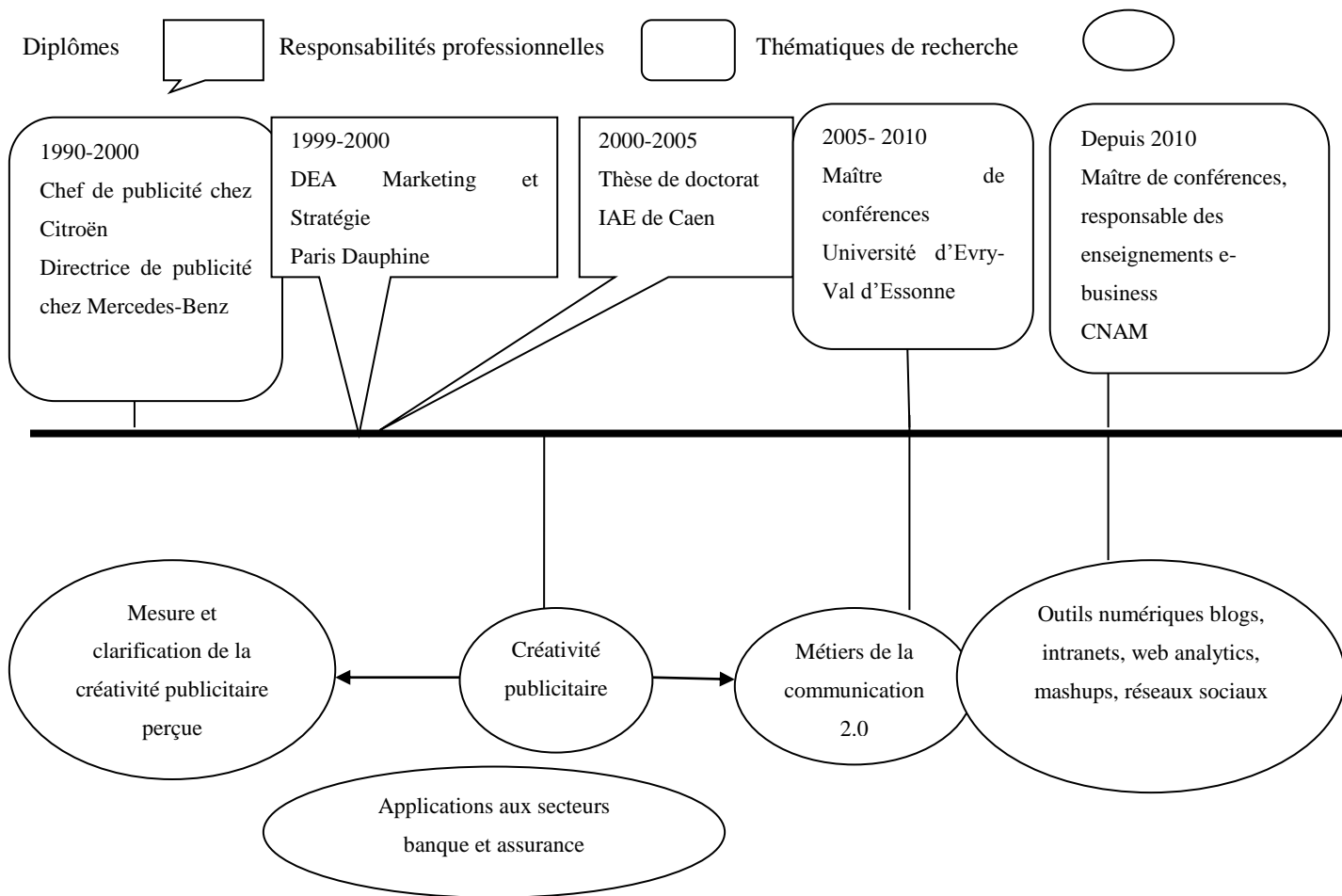
- D'un point de vue conceptuel, comment nommer ces nouvelles formes de créativité ? Les outils numériques utilisés sont-ils générateurs de créativités nouvelles ?
- D'un point de vue managérial, comment les marques et plus généralement les organisations peuvent-elles utiliser ces nouvelles formes de créativité à leur profit ?
- D'un point de vue méthodologique, les méthodes de recherche traditionnelles comme les focus groups qualitatifs sont-elles adaptées à l'étude des outils numériques ? Quels sont les apports et les limites de méthodes plus adaptés comme l'analyse des réseaux sociaux ou la netnographie ?

C'est au cours des recherches que nous avons menées sur les blogs de salariés, les *mashups*, les Intranets ou les fans de marque sur Facebook que ces questions ont pris sens. Une collaboration avec une société spécialisée en systèmes d'information nous a permis d'accéder à deux terrains de recherche, le premier portant sur les Intranets, le second sur les *mashups*.

Le phénomène des *mashups* qui est décrit dans plusieurs de nos contributions (programmes issus du mixage de multiples applications mises à la libre disposition des internautes) est emblématique de cette créativité *open-source* qui contourne les moteurs de recherche traditionnels (impact sur l'information) et permet l'émergence de nouveaux acteurs dans le champ concurrentiel de la distribution en ligne. Notre recherche sur les *mashups* s'est appuyé sur les travaux prospectifs de Rieunier et Volle (2002) et a été l'occasion pour nous d'utiliser la netnographie. Très vite, il est apparu que cette méthode de recherche ne permettait pas de retracer le cheminement d'une idée ou d'une contribution.

Grâce à l'analyse des réseaux sociaux ou ARS, le parcours des idées au sein des groupes est devenu plus facile. En prenant comme illustration le marketing politique, nous avons posé la question de la transmission de l'information au sein de groupes fortement structurés (noyaux), de groupes en devenir (régions moyennes), de groupes ponts qui permettent la confrontation d'idées (pensée divergente). La production créative est, alors, fortement liée à la notion d'espace occupé dans le cybermonde, de place centrale ou périphérique et de puissance d'influence (indices de centralité, de prestige...). C'est à travers un réseau social (Facebook en l'occurrence), que nous avons pu expérimenter pour la première fois cette méthode de recherche. Ce réseau nous a également permis de mieux cerner les problématiques managériales qui se posent aux marques dans la gestion des communautés, de la résistance du consommateur à l'utilisation de son réseau d'amis pour faire la

promotion de sa marque. Nos dernières recherches portant sur le commerce social et l'utilisation des données du *Web Analytics* correspondent à notre nomination au Conservatoire National des Arts et Métiers comme responsable des formations e-business. Les préoccupations de nos étudiants en poste en entreprise reflètent les nouvelles préoccupations des marques sur les réseaux sociaux, à savoir la nécessité de trouver de nouvelles mécaniques créatives pour attirer un consommateur sur-sollicité. Le schéma suivant synthétise notre parcours de recherche et notre parcours professionnel (figure 1).



**FIGURE 1, SYNTHÈSE DE NOTRE PARCOURS DE RECHERCHE ET PARCOURS PROFESSIONNEL**

***Nos axes de recherche et productions scientifiques***

Ainsi, tout au long de notre parcours, des questions essentielles se sont posées qui correspondent aux nouvelles préoccupations des chercheurs et des managers. Filser et Vernet (2011) parlent de *consommateurs marketers* pour illustrer ce tournant du marketing qui voit le consommateur co-

créer avec ou sans la collaboration des marques. Mais parler de co-création sans revenir à ce qu'est la créativité a-t-il un sens ? Nous avons tenté d'apporter notre éclairage à quelques questions qui préoccupent le marketing d'aujourd'hui à savoir :

1. Qu'est-ce qu'une campagne créative ? Qu'est-ce que la créativité pour les consommateurs ? La créativité en communication améliore-t-elle la persuasion ? Sur quels leviers ? Est-elle toujours bénéfique aux marques ?
2. Le concept de créativité est-il en train de changer du fait du numérique ? Comment les organisations sont-elles impactées par ces nouveaux outils numériques notamment en ce qui concerne la créativité de leurs salariés ou de leurs consommateurs ? Ces nouveaux outils numériques permettent-ils d'autres écoutes des marchés ? Donnent-ils naissance à plus de résistance de la part du consommateur ? Imposent-ils d'autres stratégies de communication ?

Nous avons donc distingué deux axes de recherche :

**Axe 1** : la créativité publicitaire, mesure et impacts sur le processus de persuasion publicitaire

**Axe 2** : l'influence des outils numériques sur les nouvelles formes de créativité

***Axe 1 : la créativité publicitaire, mesure et impacts sur le processus de persuasion publicitaire***

La littérature sur la créativité traite principalement du management des organisations créatives et des moyens de détecter et d'améliorer la créativité des individus. La créativité vient en amont de l'innovation comme un des facteurs explicatifs des performances des entreprises en matière de création et de lancement de nouveaux produits. Par ailleurs, certaines recherches portent sur l'influence de la créativité en communication. En effet, la surexposition du consommateur aux multiples messages des marques rend la différenciation indispensable. Pourtant, cette utilisation de la créativité en communication se heurte à deux obstacles :

- Le défaut de clarification et donc de modélisation du concept de créativité publicitaire
- La difficile évaluation de l'influence de la créativité sur la marque, son image et ses performances commerciales

**1. La créativité semble difficilement modélisable et reproductible. Elle résulterait, selon les professionnels, d'une alchimie subtile entre des créatifs inspirés saisissant l'air du temps et des consommateurs ouverts à la nouveauté et l'originalité.**

La recherche de "l'idée créative" qui permet au produit de se démarquer durablement de ses



concurrents a toujours été pour la profession une quête difficile car la créativité fait l'objet de peu de recherches concernant sa modélisation et la compréhension de ce qu'est une annonce créative. En effet, la recherche portant sur la créativité occupe peu de place dans la littérature publicitaire. Collins (1998) dénombrait qu'à peine moins de 9% des articles publiés dans *Journal of Advertising* concernaient la créativité. La créativité exerce un rôle central dans le processus de création publicitaire mais comme le soulignent Reid et al. (1998, p. 1) « La créativité est incontestablement le versant le moins scientifique de la publicité, alors qu'il est le plus important ».

## **2. Les campagnes créatives se "vendraient" mal auprès d'annonceurs rendus frileux par le caractère aléatoire de la création et par l'insuffisance des résultats commerciaux de certaines campagnes distinguées pour leur créativité.**

La créativité apparaît comme une prise de risque importante : la campagne sera-t-elle bien perçue et comprise ? Quelles seront les conséquences sur l'image de la marque, la vente du produit ? L'influence positive de la créativité publicitaire sur les résultats commerciaux est de plus contestée et difficile à mesurer. Kover, Goldberg et James (1995) se font l'écho d'une idée largement répandue chez certains annonceurs : une publicité ne peut pas être à la fois créative et efficace commercialement. Ils montrent que les publicités distinguées par les agences pour leur créativité sont parfois mal évaluées par le grand public et peu génératrices d'intention d'achat. La créativité d'une annonce ne devrait-elle pas subir l'évaluation des consommateurs ? Cette question est d'autant plus cruciale que la recherche de créativité reste un critère essentiel de performance pour les agences.

### ***Axe 2 : l'influence des outils numériques sur les nouvelles formes de créativité***

L'émergence d'une nouvelle créativité *via* les réseaux sociaux au sein desquels le consommateur participe au processus créatif représente un nouveau champ de recherche pour le marketing. Le concept de co-création est, généralement, envisagé du point de vue de l'entreprise. Il soulève des questions bien spécifiques sur les compétences et les expertises du consommateur mobilisées dans le cadre d'opérations de co-création. Comment nommer ces compétences ? Quelles expertises sont réellement utiles pour réussir une collaboration fructueuse marque-consommateur ? Louyot et Curbatov (2012) mentionnent trois types de compétences pouvant être utilisées par les marques : les compétences instrumentales, les compétences cognitives et les compétences d'usage. Les compétences instrumentales sont liées à la maîtrise d'un outil physique ou d'une technologie. Elles sont particulièrement sollicitées lors de l'utilisation des outils numériques. Il en va de même pour

les compétences d'usage qui permettent de découvrir de nouveaux usages dont la création de nouvelles représentations, de nouvelles connaissances, de solutions heuristiques, de nouvelles pratiques liées à la consommation et du détournement,/création de nouveaux sens (Louyot et Curbatov, 2012). Ces compétences font appel aux capacités créatives des consommateurs. Elles présentent, néanmoins, des caractéristiques inédites. Elles se nourrissent des structures en réseau propres aux réseaux sociaux numériques. Elles émergent au sein de communautés ouvertes au sein desquelles la circulation de l'information suit les règles décrites par l'analyse des réseaux sociaux. Par ailleurs, l'influence de l'outil numérique sur la forme et la vitalité de ces communautés de consommateurs donne lieu à une modification des processus créatifs. Ces constatations issues de la littérature nous ont amenée à nous poser deux questions :

La première question a trait à la définition de cette nouvelle créativité au sein des communautés de consommateurs. Quelles caractéristiques présente-t-elle ? Par quelles voies enrichit-elle le concept de créativité et, notamment, la modélisation traditionnelle de la créativité qui distingue :

1. La créativité des personnes
2. La créativité des processus
3. La créativité des environnements
4. La créativité des produits qui résulte de ces trois formes de créativité

Dénommée « créativité sociale » par la littérature, nous nous sommes attachée à mieux la définir à travers un certain nombre de recherches faites au sein d'univers de consommation différents. Nos recherches visent à définir la créativité sociale du point de vue du consommateur en prenant en compte l'influence de l'outil numérique sur ce type de créativité. Parmi les nombreux outils numériques qui donnent lieu à des regroupements créatifs de consommateurs, nous avons distingué les *mashups*, les blogs et les réseaux sociaux comme Facebook.

La deuxième question concerne l'influence de cette créativité sociale sur la persuasion du consommateur. Elle se traduit par de nouvelles stratégies de marque (commerce social) mais également par de nouvelles formes de résistance du consommateur.

### **1. La créativité est en pleine mutation. Le Web 2.0, les réseaux sociaux permettent l'émergence d'une nouvelle créativité dite sociale.**

Les outils numériques 2.0 permettent une réappropriation créative par l'utilisateur de solutions destinées initialement au e-commerce, à la géolocalisation ou à la monétarisation de contenus. Par ailleurs, les réseaux sociaux donnent naissance à, ce que nous avons nommé, une créativité virtuelle et contestataire au sein de laquelle l'émetteur officiel de la communication (la marque, la personne

publique) peut-être considérablement remise en cause [28]. Cette créativité numérique est essentiellement une créativité sociale. Si l'innovation et les processus créatifs modifient la notion même de marché, il nous est apparu que ces bouleversements touchaient au concept de frontière : frontières organisationnelles [22], frontières géographiques et culturelles [45], frontières sociales [25]. L'analyse des réseaux sociaux montre que certaines zones sont plus propices à la créativité, la production d'idées nouvelles, la confrontation de points de vue [6, 7]. La dimension circulaire temporelle décrite par Schumpeter et sa destruction créatrice doivent être complétées par une dimension spatiale et sociale.

## **2. La créativité sociale amène les marques à concevoir de nouveaux modes de relations avec le consommateur.**

Les consommateurs créatifs poussent les marques à inventer de nouvelles formes de communication. Ces nouvelles formes de communication se distinguent par leur nécessaire adaptation aux outils numériques [30] mais également par une viralité renforcée [34]. Notre point de vue n'est pas de décrire des mécaniques de co-crédation et d'identifier les bonnes pratiques de ce type de stratégie mais plutôt d'évaluer les communications des marques (quelles qu'elles soient) à travers ce prisme. Les tableaux suivants (tableau 1 et 2) résumant les principaux objectifs poursuivis dans le cadre de nos recherches et les thématiques liées :

<b>Objectifs</b>	<b>Thématiques liées</b>	<b>Travaux correspondants</b>
Clarification, mesure et évaluation de l'impact de la créativité sur le processus de persuasion	Clarification et mesure de la créativité publicitaire	1, 9, 41, 43, 44
	Impact des stimuli créatifs sur la marque, apports et dangers	4, 5, 20, 23, 24, 26, 32, 38
Evaluation de l'influence des nouveaux outils numériques sur la créativité	Nouveaux outils de la communication numérique, vers une modification des stratégies de marques	2, 3, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49
	Réseaux sociaux et utilisation de la créativité sociale par le consommateur	6, 7, 11, 29, 34, 48, 49

**TABLEAU 1, SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DE NOS RECHERCHES ET THÉMATIQUES LIÉES**

Le tableau 2 détaille plus précisément les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de chaque thématique de recherche. La diversité des méthodes de recherche employées s'inscrit dans le nouveau courant épistémologique que vivent les sciences de gestion à savoir « qu'elles ne sont plus pensées comme une simple collection d'instruments hétérogènes et spécialisés » et « débouchent sur un champ de recherche (...) conscient que son unité repose sur sa capacité à reconnaître ce qu'il y a d'inédit ou d'inattendu » (Albert et al., 2012).

Objectifs	Thématiques liées	Apports théoriques	Apports méthodologiques	Apports managériaux	Travaux correspondants
<b>Clarification, mesure et évaluation de l'impact de la créativité sur le processus de persuasion</b>	Clarification et mesure de la créativité publicitaire	Mise en avant du caractère multidimensionnel de la créativité telle qu'elle est vue par le consommateur. Trois dimensions identifiées, <b>la nouveauté, la complexité et l'esthétique</b> Caractère <b>modérateur</b> de la créativité sur le processus de persuasion <b>Influence de la créativité publicitaire sur le processus de persuasion</b> : augmentation des croyances à l'égard du message, réduction des contre-arguments, concomitance des traitements cognitifs et affectifs	Tests des échelles de mesure <b>sans recours aux experts</b> à l'étape de l'épuration des items Etude des effets conjoints de plusieurs variables modératrices	Influence positive de la créativité sur l'intention d'achat La complexité modérée d'un message créatif est à privilégier. Ne pas utiliser la créativité comme un <i>one shot</i> . Relativiser l'importance de l'agrément La créativité, un remède à la crise de la marque sous certaines conditions	1, 9, 41, 43, 44
	Impact des stimuli créatifs sur la marque, apports et dangers	Utilisation d'une créativité dite négative (stimuli négatifs, mort notamment) Manque de transfert de croyances		Conditions d'utilisation de la créativité négative (stimuli choquants)	4, 5, 20, 23, 24, 26, 32, 38

		sur l'attitude à l'égard de la marque Influence de l'implication et de l'intensité affective sur les stimuli émotionnels négatifs		sur la gestion de la marque	
<b>Evaluation de l'influence des nouveaux outils numériques sur la créativité</b>	Nouveaux outils de la communication numérique, vers une modification des stratégies de marques	Mise en évidence de nouvelles stratégies d'adaptation au changement Confirmation de la théorie néo-institutionnelle sur la norme	Utilisation de la netnographie à des fins de construction de typologies	Attitude favorable des consommateurs à l'égard des outils qu'ils perçoivent comme collaboratifs	2, 3, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49
	Réseaux sociaux et utilisation de la créativité sociale par le consommateur	Lien créativité des réseaux et formes des réseaux Importance des liens faibles (confirmation de la théorie) Mise en exergue de la faible production des groupes hostiles et de l'importance des régions moyennes Importance des trous structuraux comme freins à la créativité	Mise en évidence des <b>différents indicateurs issus de l'ARS</b> de centralité et de prestige et de leur rôle dans la production des communautés Opérationnalisation de la valence et de la qualité de la participation au sein d'un réseau		6, 7, 11, 29, 34, 48, 49

**TABEAU 2, SYNTHÈSE DES APPORTS THÉORIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET MANAGERIAUX DE NOS RECHERCHES**

## **PARTIE 1. LA CREATIVITE PUBLICITAIRE, MESURE ET IMPACTS SUR LA PERSUASION**

Cette partie de nos recherches traite de l'influence de la créativité sur le consommateur. La créativité est un domaine assez peu abordé en recherche en gestion. Pourtant, elle est au cœur de nombreuses préoccupations managériales tant au niveau des ressources humaines que du marketing ou même de la finance avec le concept émergent de comptabilité créative. Que ce soit en gestion, en psychologie ou en sociologie, la perception du concept de créativité diffère selon que celle-ci est considérée comme :

- Un processus
- Une aptitude
- Un trait organisationnel et social
- Un produit

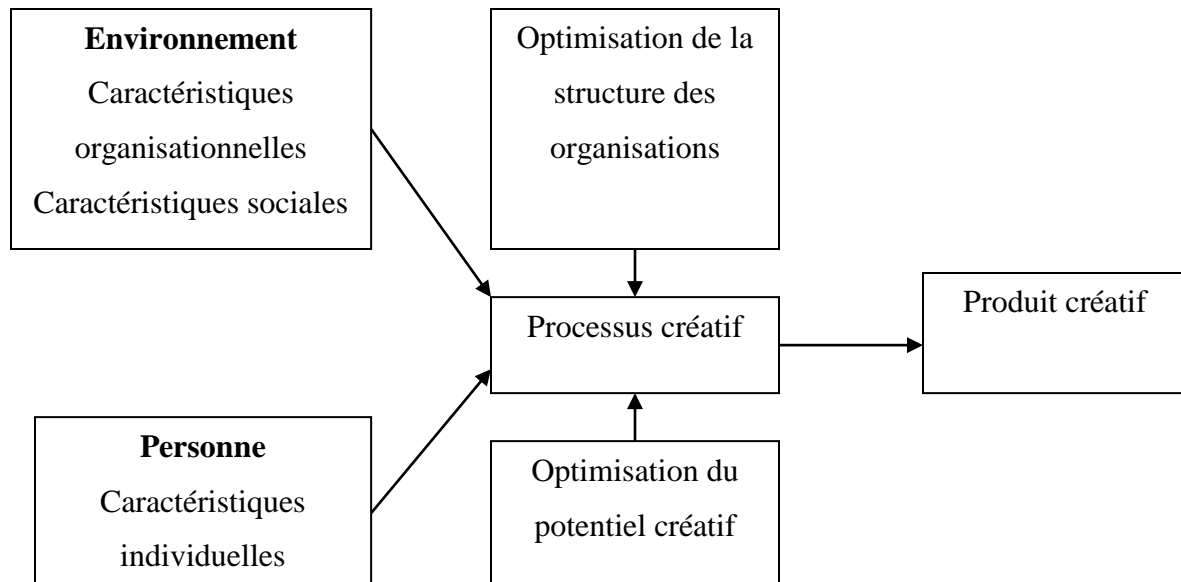
Ainsi, Rhodes (1961) définit quatre niveaux d'analyse comportant, chacun, quatre champs de recherche distincts.

Il s'agit de :

- la créativité appliquée à la personne (personnalité, capacités intellectuelles, traits de personnalité, attitudes, valeurs)
- La créativité appliquée au processus (définition des étapes permettant l'atteinte d'un objectif ou le contournement d'un obstacle)
- La créativité appliquée au produit (caractéristiques des pensées nouvelles, inventions, design...)
- La créativité appliquée à l'environnement (caractéristiques des environnements propices à l'émergence de la créativité)

Cette taxinomie a été reprise par de nombreux auteurs dont MacKinnon (1978). Cette grille peut s'appliquer à la modélisation de la créativité en marketing. Néanmoins, les relations entre créativité et marketing sont encore sous-explorées. En effet, la créativité a généralement été abordée sous l'angle de la création de produits et de la détection des *Lead Users*. En publicité, quelques travaux traitent des créatifs et de l'optimisation de leurs méthodes de travail. Enfin, un dernier champ (celui dans lequel nous nous inscrivons) aborde la créativité sous l'angle de la communication et plus spécifiquement de la publicité vue comme un produit créatif.

Afin de synthétiser les recherches portant sur la créativité, nous ferons référence tout au long de cette note de synthèse à la modélisation de la créativité publicitaire adaptée de Klebba et Tierney (1995).



**FIGURE 2, MODELISATION DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE, ADAPTE DE KLEBBA ET TIERNEY (1995)**

Cette modélisation permet de prendre connaissance des variables importantes pouvant influencer sur le produit publicitaire et son niveau de créativité. Les principales recherches portant sur la créativité au sein des agences publicitaires sont synthétisées dans le tableau suivant (3).



### Influence de l'environnement sur le potentiel créatif des agences

Le **management des créatifs** par l'agence, définition des conditions de maximisation de la créativité publicitaire : écoute des créatifs, interaction positive, allègement des procédures, adaptation de la structure de l'agence au travail des créatifs

Les **rappports avec les autres départements** de l'agence, rapports créatifs, commerciaux, média : la créativité pratiquée par chacune de ces populations à son niveau crée l'émulation créative (West, 1993).

La **philosophie créative de l'agence** : la philosophie créative de l'agence définit un style créatif propre comme par exemple la *brand image* d'Ogilvy (1985).

**Taille de l'agence et du client** et propension au risque : un client important dispose de produits plus standardisés qui devraient nécessiter plus de créativité, mais les lourdes structures ont une forte aversion au risque (Fletcher, 1990 ; West, 1993).

**La reconnaissance par les pairs et les prix publicitaires** : les prix symbolisent l'excellence et la reconnaissance du travail créatif par la profession. Leur valeur est controversée aussi bien dans la littérature que chez les managers (James, Kover et Sonner, 1997).

### Identification de la spécificité du processus créatif en agence

**Assimilé au processus créatif tel qu'il est décrit dans la littérature<sup>1</sup> notamment par Wallas (1926) mais comportant certaines spécificités.** Les données d'ordre qualitatives (compréhension de la psychologie du consommateur) sont plus importantes dans la phase d'information que les données purement quantitatives (Moriarity, 1991).

La phase illumination c'est à dire celle correspondant à la génération d'idées est la plus importante du processus publicitaire (Reid et Moriarity, 1983)

Plus le nombre d'idées générées est important, plus est grande la probabilité de produire au moins une idée créative.

### Principaux traits de personnalité des créatifs

Ils sont décrits comme travailleurs, perfectionnistes, opiniâtres (Fletcher, 1990), possédant une capacité unique de simplification dans l'approche des problèmes et dans la résolution de ceux-ci (West, 1993), ayant une forte autonomie et indépendance de jugement (Mansfield et Busse, 1981), développant une image positive de soi (Gruber, 1986) et de confiance en soi (Fletcher, 1990), disposant d'une forte tolérance à l'ambiguïté et un goût pour la complexité, aimant la variété des sources d'information (Fletcher, 1990).

**TABLEAU 3, PRINCIPALES RECHERCHES PORTANT SUR LES DIFFERENTES COMPOSANTES DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE**

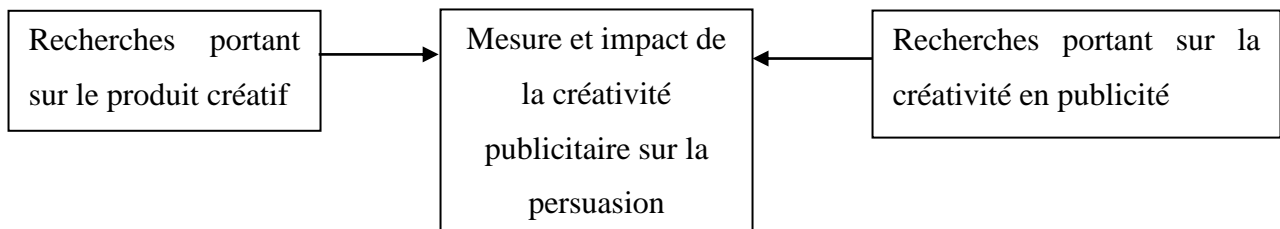
Nous n'avons volontairement pas fait figurer dans ce tableau (3) les recherches portant sur le produit créatif en publicité. En effet, les recherches portant sur le produit créatif en général sont les plus récentes des productions scientifiques portant sur la créativité et les plus rares. Nombre de chercheurs ont noté la difficile émergence des questions portant sur la production créative en elle-même. Celle-ci serait hors champ scientifique (assimilée à l'art, la recherche du beau) alors que les

---

<sup>1</sup> Wallas (1926) décrit le processus créatif comme subissant plusieurs étapes : l'information (perception du monde extérieur), l'incubation (pensée convergente, motivation, résolution de problèmes), l'illumination (pensée divergente), la vérification (évaluation des configurations nouvelles), la communication (communication des résultats à ses pairs).

conditions (personne, processus, organisation) qui participent à son émergence seraient traitées de façon scientifique. Les travaux de Besemer et O'Quinn dont les premiers travaux reconnus datent de 1987 se sont appuyés sur les recherches issues du design pour légitimer les études portant sur le produit créatif. Cette difficulté à imposer ces productions scientifiques comme incontournables a été largement évoquée. « Si nous raisonnons de façon réaliste, l'utilisation de produits créatifs est à la base de la recherche sur la créativité, et tant que les fondations concernant ce champ de recherche ne seront pas plus solidement établies, la recherche sur la créativité stagnera » (MacKinnon, 1978, p 187).

Notre posture de recherche s'est donc nourrie de deux lacunes identifiées dans la littérature. La première est la très insuffisante production de recherches portant sur la mesure du produit créatif. La seconde est la difficile appréhension de la créativité en publicité. Comment la mesurer ? Quelle est son efficacité ?



*FIGURE 3, CADRE CONCEPTUEL MOBILISE*

### **1.1. Proposition de mesure de la créativité publicitaire perçue et influence sur les routes de persuasion**

La mesure de la créativité publicitaire s'est d'abord accompagnée de notre part d'une meilleure compréhension de ce qu'est la créativité. Deux aspects des travaux sur la créativité ont retenu notre attention : le fonctionnement de la pensée créative et les mesures de la créativité. Le fonctionnement de la pensée créative repose sur des mécanismes réticulaires dont nous soulignerons l'importance dans la partie 2.

En effet, **la pensée créative** est fondée sur deux processus intellectuels fondés sur la distinction entre deux types d'activités cognitives :

- La pensée divergente
- Le modèle associationniste<sup>2</sup>

Au contraire de la pensée dite convergente, qui traite de problèmes bien définis à partir de données homogènes et de même origine pouvant apporter une réponse claire et unique, le principe de la pensée divergente est de fournir à des problèmes complexes et mal définis des réponses inattendues, originales et multiples. Popularisée par Guilford en 1950, elle a ouvert la voie à de multiples hypothèses concernant les liens existant entre pensée<sup>3</sup> et créativité.

Le modèle associationniste de la créativité a été décrit par Mednick et Mednick (1962), pour qui il existe trois façons principales d'atteindre une solution créative :

- Le hasard : deux ou plusieurs éléments se trouvent associés par suite d'une circonstance accidentelle (au fondement de certaines découvertes médicales).
- La similarité : les éléments de la solution sont réunis du fait de leur similarité et de la similarité de leur pouvoir d'évocation (au fondement des arts comme la rhétorique ou la musique).
- La médiation : les éléments de la solution sont réunis *via* la médiation d'éléments communs (au fondement de la symbolique).

Le modèle associationniste permet de dégager une structure en réseau de la pensée. La créativité reposerait sur la rareté de l'association observée entre deux ou plusieurs éléments, que ces éléments soient des concepts, des perceptions ou de simples objets.

Taylor (1959) distingue la créativité expressive ou spontanée (observée chez les enfants), la créativité productive (lors des productions artistiques ou scientifiques), la créativité inventive (intervenant au niveau des méthodes et des techniques), la créativité innovante (amélioration à travers des modifications impliquant des compétences spécifiques<sup>4</sup>), et la créativité émergente (principes entièrement nouveaux), qui représente le stade ultime de la créativité.

---

<sup>2</sup> Nous soulignons, néanmoins, que le modèle associationniste s'oppose à la théorie de la *Gestalt* ou théorie de la forme. Pour les *gestaltistes*, obtenir un nouveau point de vue sur un problème ne peut se faire qu'en l'envisageant dans son entier, plutôt qu'en parties séparées. Cette méthode serait plus apte, selon eux, à produire de la créativité.

<sup>3</sup> Les processus cognitifs divergents pouvant intervenir dans l'émergence de la créativité sont multiples. Nous pouvons citer la pensée janusienne (du nom du Dieu Janus capable de regarder en avant et en arrière en même temps), la pensée homospatiale (réunion d'idées de domaines différents) ou la pensée biphasique (la première phase consiste en une combinaison d'idées non filtrées, la seconde phase permet une sélection de ces idées en fonction de leur acceptation sociale).

<sup>4</sup> Pour certains auteurs, il convient de distinguer la créativité de l'innovation. Cette dernière se définit comme « l'adoption d'une nouveauté par une organisation ou un environnement » (Knight, 1966) ou « une idée, pratique ou objet perçus comme nouveaux par un individu ou une organisation et menant à son adoption » (Rogers, 1983). Daft et Becker (1978) soulignent que les organisations peuvent adopter des idées d'autres organisations, ce qui constitue pour elles une innovation mais en rien une manifestation de créativité.

Quant à la mesure de la créativité, plus de 200 instruments ont été développés pour identifier et évaluer la créativité (Haensly et Torrance, 1990). Les plus populaires sont les tests de pensée divergente utilisés notamment en marketing pour les tests publicitaires et en sciences de l'éducation pour évaluer le potentiel créatif<sup>5</sup> des individus. Néanmoins, Beattie (2000) identifie une série de problèmes non résolus concernant l'élaboration et l'application des procédures de tests :

- Format ou construction de tests qui limitent l'expression de la créativité.
- Mauvaise compréhension et mauvaise utilisation des échelles auto-administrées destinées à évaluer les comportements créatifs.
- Construction d'items présentant des questions fermées plutôt qu'ouvertes.
- Mauvaise compréhension de la part des testeurs de concepts tels que l'originalité et interprétation parfois ésotérique du phénomène créatif.

Nombre de tests repose sur l'évaluation des experts notamment concernant l'estimation de la créativité des produits ou des individus créatifs. Un des biais souligné par Beattie (2000) est de définir avec précision le profil d'expert. D'autre part, il apparaît qu'il existe un large désaccord entre les évaluations d'experts et les évaluations des non-experts (Golann, 1963). Les scores de validité inter-juge observés sont relativement bas.

En effet, les juges fondent leur évaluation sur des critères qui reposent :

- Soit sur des définitions élaborées et parfois complexes de la créativité
- Soit sur aucune définition précise

De plus, nous soulignerons les problèmes de validité discriminante rencontrés. Le concept de créativité, de par son manque de définition unifiée, souffre de confusion avec d'autres concepts tels que l'intelligence ou la compétence. Les juges rencontrent des difficultés pour établir une délimitation précise entre les différentes dimensions de la créativité. Quelles sont-elles et comment établir une claire discrimination entre elles ? Ces problèmes de validité discriminante sont renforcés par la nature du concept de créativité, dont les critères d'évaluation diffèrent en fonction de la nature des produits estimés. Les critères permettant d'évaluer une personne créative sont nécessairement différents des critères permettant d'évaluer une œuvre d'art. « Il existe un problème pratique de

---

<sup>5</sup> Nous citerons également les inventaires d'attitude et d'intérêt, certains chercheurs faisant l'hypothèse que les personnalités créatives présentent des attitudes favorisant la créativité, les inventaires de personnalité, la créativité advenant chez des individus présentés comme intelligents, indépendants, fortement tolérants à l'ambiguïté, les inventaires biographiques permettant de déceler à travers la vie des individus des aptitudes créatives spécifiques, les notations des pairs ou des enseignants, l'observation des personnes remarquables dans un secteur donné (architectes, grands professeurs de médecine...).

prédiction de la créativité issue de différents domaines, ce qui implique que nous devons utiliser des instruments différents de **mesure adaptés au domaine concerné** » (Hocevar, 1981).

### **1.1.1. L'élaboration d'une échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue : approche conceptuelle et méthodologique**

Notre premier travail de recherche a été de clarifier le concept de créativité [1]. Il est apparu qu'il existait plusieurs centaines de définitions de la créativité. Si la littérature distingue clairement créativité et innovation en plaçant la créativité comme une capacité permettant l'innovation, elle est assez peu consensuelle sur la définition à donner à la créativité. La notion de nouveauté utile est reprise par de nombreux chercheurs, dont Stokes (1999). Pour Stokes (1999), la nouveauté est définie comme une réponse à un problème. Les réponses peuvent être classées selon leur degré de variabilité. D'un côté, on observe des réponses complètement prédictives, invariables et stéréotypées, de l'autre, des réponses, qui sont entièrement imprévisibles. La nouveauté est une réponse imprévisible à faible probabilité d'apparition. La créativité est une forme particulière de nouveauté, car elle ajoute à la variabilité l'utilité sociale et la capacité à générer d'autres idées. La créativité peut donc se définir comme une nouveauté pertinente et utile. En ce sens, elle regroupe à la fois la génération d'idées mais également la résolution de problèmes avec quatre étapes successives, la constitution de données, la compréhension du problème, la recherche d'idées-solutions, et l'acceptation de l'idée retenue par les personnes ou l'organisation concernées.

Ces observations ont conduit le groupe de recherche de *Buffalo University* à promouvoir les travaux de Susan Besemer et Karen O'Quin qui ont élaboré une échelle de mesure du produit créatif (CPSS pour *creative product semantic scale*) **auprès des consommateurs et non plus des experts**. Cette échelle a permis d'identifier un certain nombre de dimensions clarifiant le concept de produit créatif et sa mesure. Afin de permettre des comparaisons intersectorielles, cette échelle a été validée sur des produits différents allant de la chaise comme élément de design à des produits nécessitant plus de technicité. L'échelle de Besemer et O'Quin (1986) repose sur trois dimensions, la nouveauté, la résolution et l'élaboration :

1. Nouveauté : peu habituel et peu fréquent
2. Résolution : correspond à un besoin
3. Elaboration et synthèse : façon dont le produit est conçu

L'échelle de Besemer et O'Quin (1986) a, finalement, assez peu été reprise dans le domaine des sciences de gestion. **L'adaptation de cette échelle à une problématique publicitaire a constitué**

**un apport original de mes recherches permettant la clarification du concept de créativité publicitaire ainsi qu'une évaluation de son influence sur le processus de persuasion publicitaire** [1,9, 41, 43, 44]. En effet, la créativité publicitaire avait, jusqu'alors, été évaluée grâce aux méthodes de recherche portant sur les dimensions perceptuelles d'une annonce. Les items les plus caractéristiques de la dimension créative identifiés dans la littérature sont mentionnés dans le tableau suivant :

<b>Facteurs</b>	<b>Auteurs</b>
Unique	Bruzzone et Tallyn (1997)
Nouveau	Leavitt (1970)
Ingénieux	Aaker et Stayman (1990)
Imaginatif	Thorson, Chi et Leavitt (1992)
Créatif	Thorson, Chi et Leavitt (1992)

**TABLEAU 4, LES DIFFERENTES DIMENSIONS PERCEPTUELLES DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE**

La multitude d'études<sup>6</sup> fondée sur les profils de réaction et utilisant des listes d'adjectifs extrêmement différentes **ne permet pas d'établir de conclusions précises** sur le potentiel de persuasion de chaque typologie, d'autant plus que celles-ci varient en fonction des annonces testées. Enfin, le caractère prédictif de ces différentes dimensions sur les variables du processus de persuasion publicitaire est sujet à débat. Ainsi, Thorson, Chi et Leavitt (1992) montrent que la dimension "Stimulation" n'a aucune influence sur l'attention et sur la mémorisation, ce qui va à l'encontre de la littérature<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Le Roux (1998) en comptabilise 24.

<sup>7</sup> La dimension « Stimulation » telle qu'elle est opérationnalisée par Thorson, Chi et Leavitt (1992) comprend le divertissement, la créativité, la sensualité et la vitalité. Baker (1961), Stewart et Furse (1986) ont montré que les stimuli de nature sensuelle augmentaient l'attention à l'égard de la publicité ainsi que la mémorisation. Il en va de même pour les stimuli nouveaux (Alsop, 1988).

Notre travail de recherche s'est donc attaché à :

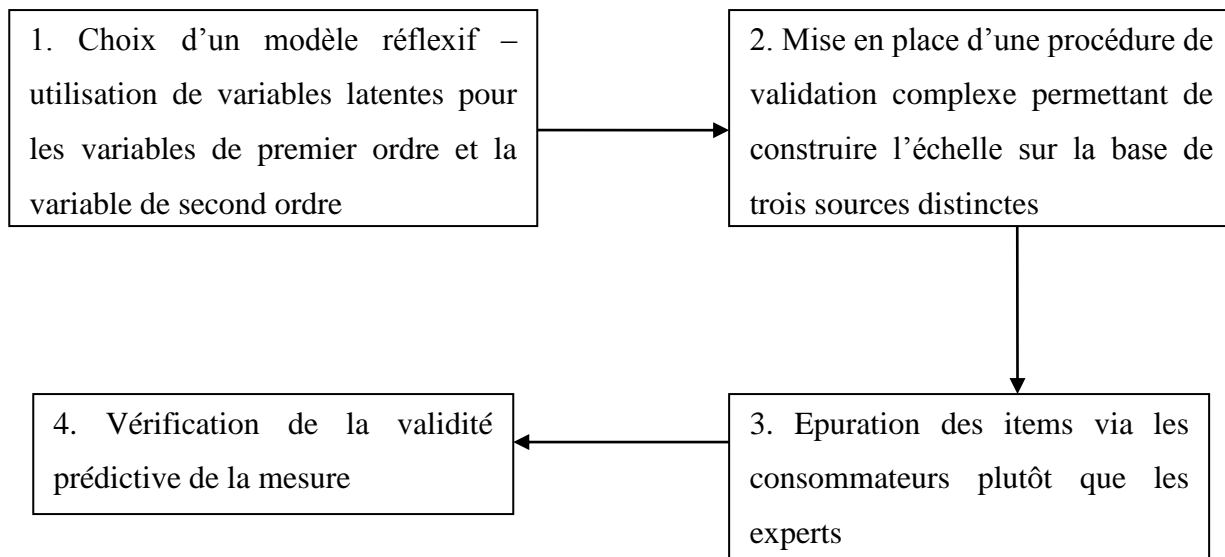
- Identifier les échelles les plus pertinentes à la mesure d'une annonce publicitaire. Deux échelles ont été retenues :
  - L'échelle de Besemer et O'Quin (1986) qui mesure des produits créatifs du quotidien (chaises, voitures, ordinateurs...).
  - L'échelle d'Haberland et Dacin (1992) qui reposait sur une seule collecte de données et avait pour but d'évaluer la créativité d'une annonce publicitaire.
- Interroger des consommateurs et non plus des experts afin de réellement définir ce qu'est la créativité du point de vue de ces derniers.
- Distinguer les différentes dimensions composant la créativité publicitaire.

Afin de mesurer l'effet de la créativité publicitaire sur la marque au sein du processus de persuasion publicitaire, nous avons choisi de travailler sur des marques inconnues. Les annonces publicitaires choisies ont d'abord été sélectionnées pour leur créativité à l'issue d'une série de pré-tests. Elles ont ensuite été remplacées par des marques fictives auxquelles nous avons adjoint une signature de marque afin que les échantillons exposés comprennent sans ambiguïté le produit dont il s'agissait (jeu vidéo, articles de sport, vêtements pour filles...).

**Plusieurs motifs justifient l'étude de publicités de marque inconnue.** Une de nos préoccupations étant de mesurer la perception de la créativité publicitaire, il a paru souhaitable d'évacuer toute connaissance relative à la marque de la part du consommateur, afin d'investir un terrain vierge. En effet, l'impact de l'attitude envers l'annonce sur l'attitude envers la marque *a posteriori* serait plus faible pour les marques connues (Derbaix, 1995) et les consommateurs familiers d'une marque seraient soumis à un faible effet d'affect et de conditionnement lors de l'exposition publicitaire.

**Par ailleurs, l'émergence d'effets de contamination importants n'est pas à négliger.** Ces effets sont apparus lors de l'étude exploratoire.

Les différentes étapes de construction de cette échelle sont détaillées dans le tableau de l'annexe 2. Les apports méthodologiques et conceptuels de l'échelle sont synthétisés dans le schéma suivant (figure 4) :



**FIGURE 4, SPECIFICITES METHODOLOGIQUES ET CONCEPTUELLES DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA CREATIVITE PERÇUE**

1. Concernant les étapes suivies, nous nous sommes attachée à ne pas tomber dans le travers de nombreuses échelles de mesure à savoir confondre les caractéristiques de l'objet mesuré et les conséquences de l'exposition à cet objet. Ce travers est assez courant en marketing car la distinction caractéristiques-conséquences peut s'avérer, parfois, ténue. Ainsi, l'attention, la mémorisation ou l'attitude à l'égard de l'annonce publicitaire peuvent être des conséquences de l'exposition à une publicité créative. Elles ne peuvent être intégrées comme **dimensions composant le concept**. Par ailleurs, le concept de créativité publicitaire perçue a été mesuré comme un concept réflexif (sens de la causalité de la variable latente à ses mesures). Les mesures ont été considérées comme des reflets et non comme des causes du construit.
2. Une attention particulière a été apportée aux dimensions et facteurs retenus et, notamment, aux items des deux échelles de mesure de référence (Haberland et Dacin, 1992 ; Besemer et O'Quinn, 1986). La difficulté de **mobiliser deux types d'échelle** (une portant sur le sujet étudié, celle d'Haberland et Dacin (1992) mais présentant une faible validité convergente et discriminante et une présentant de très bonnes validités mais n'appartenant pas à l'univers



publicitaire mais au design) peut représenter une difficulté majeure dans le travail de construction d'échelle. Nous avons choisi de confronter les items de chaque facteur aux items de notre étude exploratoire. Ainsi, les nombreuses phases de pré-tests et d'épurations des données se sont avérées incontournables. En effet, ce travail de construction d'échelle nous a amenée à effectuer une procédure de validation complexe. La procédure de validation complexe consiste à transposer l'échelle retenue à son nouveau contexte (traduction des items retenus), l'alléger des items mal représentés et, dans un troisième temps, valider sa structure, sa fiabilité et sa validité de trait (Annexe 2).

3. Par ailleurs, nous avons effectué **une analyse factorielle de second ordre** afin de confirmer que les dimensions estimées par les facteurs de premier ordre définissent bien le construit étudié (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002, p.60). Nous avons considéré la créativité publicitaire comme une variable latente de second ordre (variable qui n'est pas directement observable et qui ne peut donc être mesurée directement), elle-même estimée par des variables latentes de premier ordre. L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre met en évidence les relations structurelles entre les différentes dimensions et, de ce fait, justifie le cadre théorique adopté. L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre (ou AFC de second ordre) permet :

- de rendre compte de la cohérence et de la structure internes du construit.
- d'analyser et de hiérarchiser le poids des facteurs de premier ordre au sein du construit.
- d'analyser l'influence du facteur de second ordre sur les différents facteurs de premier ordre.
- de mesurer la qualité d'ajustement du modèle sur l'ensemble du cadre théorique (le construit et ses différentes dimensions).

Elle représente un apport majeur des équations structurelles dans la réflexion marketing car elle permet de visualiser des phénomènes de dépendance entre concepts, concepts eux-mêmes tirés d'un processus de réflexion issu de la littérature et d'un travail de mesure issu du terrain. Elle offre au chercheur une réflexion à deux niveaux : un niveau premier qui est axé sur la mesure des concepts dits de premier ordre, un niveau second qui permet de mettre en évidence ce que nous pourrions appeler un méta-concept (concept de second ordre) qui est au centre du travail du chercheur.

4. Nous avons également pris en compte les valeurs des  $R^2$  de l'ensemble de nos résultats. Certains  $R^2$  (pourcentage de variance de la variable à expliquer restitué par le modèle) sont centraux dans la vérification du travail de mesure. Ainsi, **la validité créative** de l'échelle a

été mesurée en étudiant la corrélation entre la créativité publicitaire perçue (construit théorique de second ordre) et la créativité publicitaire estimée. Cette dernière était estimée par une échelle à un item<sup>8</sup> et est donc considérée comme une variable manifeste. **La corrélation entre la créativité publicitaire perçue et la créativité publicitaire estimée est de 0.826 (coefficient standardisé), ce qui assure une bonne validité prédictive au modèle.**

5. L'objectif de la mesure étant « d'établir une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure » (Evrard, Pras et Roux, 1998, p.89), l'obtention d'une échelle de mesure fiable et valide représentant avec le plus de justesse et de précision le concept de créativité a nécessité de mener une procédure "classique" d'épuration et d'allègement de sa structure, d'évaluation de sa fiabilité et ses différentes validités. Le séquençage de ces différentes étapes a suivi la procédure de Roehrich (1993) fondée sur celle de Churchill (1979). Néanmoins, nous rappelons, qu'une échelle de mesure peut être allégée, soit par un groupe d'experts, soit par un groupe de consommateurs. **Du fait de la posture spécifique de notre recherche essentiellement centrée sur le consommateur, nous n'avons pas souhaité recourir à un groupe d'experts pour la procédure d'allègement.** Rossiter (2002) distingue les deux procédures (experts *versus* consommateurs) et montre que la fiabilité de l'échelle épurée est identique dans les deux groupes

A l'issue de ce travail de construction d'échelle, nous avons pu élaborer une échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue comportant trois dimensions : la nouveauté, l'esthétique, la complexité (tableau 5).

---

<sup>8</sup> Il était demandé aux répondants au cours du questionnaire de juger si la publicité qui leur était soumise était créative. Cette question n'était pas mise en exergue, et a été intégrée au questionnaire comme un item classique.

<b>Dimension "Nouveauté"</b>
<b>Facteur Originalité</b> Cette publicité est originale Cette publicité est pleine d'imagination Cette publicité est surprenante Cette publicité est marquante
<b>Facteur Ingéniosité</b> Cette publicité est ingénieuse
<b>Facteur Originalité par rapport au type de produit ou secteur"</b> Cette publicité permet au produit de se démarquer
<b>Dimension "Complexité"</b>
<b>Facteur Résolution</b> Cette publicité doit être décodée Cette publicité repose sur le deuxième ou troisième degré
<b>Facteur Incongruité</b> Cette publicité est bizarre
<b>Dimension "Esthétique"</b>
<b>Facteur Esthétique, Élégance</b> Cette publicité est artistique Cette publicité a du style
<b>Facteur Design</b> On sent que ceux qui ont conçu cette publicité l'ont fait avec soin Cette publicité est agencée de façon harmonieuse

**TABLEAU 5, STRUCTURE FACTORIELLE DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE**

Chaque dimension comporte un certain nombre de facteurs issus de notre travail de pré-test et d'épuration (annexe 2). Les trois dimensions de la créativité publicitaire telle qu'elle est perçue par le consommateur ont donné lieu à une réflexion tant théorique que conceptuelle sur chacune d'entre elles. Il apparaît que la nouveauté, la complexité et l'esthétique sont, en soi, des concepts générateurs d'une littérature extrêmement riche et parfois contradictoire. Nous avons pu montrer [1, 9, 41, 43, 44] que la nouveauté n'est qu'une composante de la créativité. Néanmoins, c'est une composante importante car elle est appréhendée dans la littérature portant sur la créativité publicitaire comme l'originalité perçue d'un produit, son caractère unique et atypique, auquel on lui adjoint la notion d'utilité et de pertinence qui donne une signification directe au thème et apporte une information permettant une identification claire de ce dernier.

La complexité a été abordée sous différents angles, mais il n'existe pas de définition unifiée du concept de complexité en publicité. Selon Berlyne (1960), la complexité est fonction :

- Du nombre d'éléments pouvant être distingués au sein d'un stimulus.
- De la dissimilitude entre les éléments.
- Du degré de combinaison de ces éléments.

L'esthétique est définie comme syntactique (la façon dont les signes sont combinés entre eux et forment des interactions complexes) et la réponse esthétique comme essentiellement affective.

Ainsi, une étude poussée de la littérature portant sur ces trois concepts nous a permis d'identifier un concept que nous qualifierons de sous-jacent. En effet, nouveauté, esthétique et complexité peuvent se définir selon leur différent niveau d'incongruité :

- fondé sur la conjonction de l'inattendu et de la pertinence pour la nouveauté.
- fondé sur l'inattendu et la non-pertinence pour la complexité.

Au-delà de la mise en évidence de ces différentes dimensions dans la mesure de la créativité publicitaire perçue, nous tenons donc à mettre en exergue deux spécificités de ce travail de recherche. La première spécificité est d'ordre conceptuel, la seconde d'ordre méthodologique.

**Au niveau conceptuel**, nous avons analysé la nouveauté, la complexité et l'esthétique à la lumière de l'incongruité. Si l'incongruité a donné lieu à une littérature en gestion extrêmement riche, ses définitions et sa mesure sont encore sujets à polémiques. Les concepts tirés de l'incongruité comme le *Fit* font l'objet d'attentions particulières et relativement récentes de la part des chercheurs et des praticiens. En matière de persuasion publicitaire, il a été démontré que l'incongruité permettait un traitement central des annonces et un accroissement de l'attention dévolue au message. Des stimuli typiques de leur catégorie<sup>9</sup> aboutissent de façon automatique à des jugements stéréotypés sur le secteur (Fiske et Pavelchak, 1986) et, de ce fait, sont évalués de façon routinière et heuristique. Childers et Houston (1984) suggèrent, que l'utilisation de stimuli distinctifs permet une augmentation de l'attention et une élaboration plus analytique de l'information publicitaire. Herr (1986) montre, que l'utilisation de stimuli atypiques<sup>10</sup> de la catégorie permet de corriger une évaluation négative, lorsque la catégorie est évaluée négativement.

De plus, la variation de l'incongruité (forte versus faible) est un élément incontournable dans la réflexion que l'on peut avoir sur l'incongruité en marketing. En revenant à la littérature, nous avons pu lier les différentes variations de l'incongruité aux trois dimensions retenues. Le tableau suivant (tableau 6) synthétise ces relations.

---

<sup>9</sup> Stafford et Stafford (2002) prennent comme exemple celui de l'automobile aux Etats Unis, où la façon de communiquer est identique quelles que soient les marques.

<sup>10</sup> Dans le sens nouveau pour la catégorie.

Liens esthétique-incongruité	Liens nouveauté-incongruité	Liens complexité-incongruité
<p>L'incongruité serait une expérience esthétique, amenant l'individu à <b>produire un effort d'interprétation</b>. Cette expérience est source de plaisir, lorsque l'incongruité est résolue. L'étrangeté liée à l'incongruité est une caractéristique distinctive de l'esthétique (Berlyne, 1960).</p> <p>Holbrook (1980) lie esthétique et incongruité modérée. Pour lui, l'individu soumis à des stimuli esthétiques produit ce qu'il appelle <b>une réponse hédoniste</b>. La réponse hédoniste est conditionnée par un niveau de complexité optimal modéré (courbe de Wundt décrite par Berlyne en 1960. La réponse hédoniste profonde amène l'individu à modifier sa structure mentale afin de résoudre la déviation esthétique à laquelle il est soumis.</p>	<p>Pour Hekkert et al. (2003) la nouveauté peut se définir comme une <b>association originale et pertinente</b> de deux ou plusieurs caractéristiques, qui appartiennent, soit au domaine du produit, soit à un domaine, qui peut être relativement éloigné.</p>	<p>La complexité adjoint à <b>l'inattendu un aspect non pertinent</b> qui rend plus difficile la complexité des messages pour le consommateur. Néanmoins, la complexité est une forme littéraire particulière de la publicité très utilisée. Nous citerons les items non obligatoires ou les publicités « inconsistantes » ou non signifiantes de McQuarrie et Mick (1992). Stern (1990, 1992) les définit comme des publicités <b>bizarres, irrationnelles</b> ou illogiques et parle du « <i>théâtre de l'absurde</i> » comme une forme littéraire particulière de la publicité. La complexité serait une forme d'incongruité extrême liant inattendu et utilisation de stimuli non pertinents (exemple des codes publicitaires n'appartenant pas au secteur concerné lié à un message surprenant).</p>

**TABLEAU 6, LIENS SOULIGNES PAR LA LITTÉRATURE ENTRE NOUVEAUTE, COMPLEXITE, ESTHETIQUE ET INCONGRUITE**

Il apparaît que **la complexité** publicitaire est une dimension qui allie non pertinence (stimuli étrangers aux codes du secteur ou discours très éloigné de la réalité produit) et inattendu (publicités surprenantes dans leur exécution ou leur message). Un trop fort niveau de complexité échoue à convaincre le consommateur car il va engager un traitement holistique (effort pour comprendre la publicité) en pure perte. La complexité est, donc, un aspect à manier avec prudence en communication. Elle permet de positionner la marque hors de son champ de référence ce qui peut être utile lorsque le secteur d'activité auquel appartient cette dernière est mal évaluée par le consommateur mais, *a contrario*, peut également engendrer incompréhension et mauvaise attribution du message.

**La nouveauté** repose sur une incongruité modérée puisqu'elle se fonde sur la pertinence des stimuli utilisés tout en ajoutant de l'originalité aux messages promus ou aux mécaniques publicitaires utilisées. Dès lors, son utilisation en persuasion publicitaire est largement facilitée. Elle augmenterait l'élaboration cognitive, l'attention et l'agrément.

Quant à **l'esthétique**, elle peut être liée de façon extrêmement forte à la typicalité. Ainsi, l'esthétique classique repose sur un accord des formes et des couleurs. Elle peut également être porteuse d'une forte incongruité qui est perçue différemment en fonction du degré d'expertise des individus. Wallendorf, Zinkhan et Zinkhan (1981, p. 26) font l'hypothèse que « les objets esthétiques varient en fonction de la complexité de leur structure, et que de même, les individus varient dans leur capacité à comprendre les structures complexes des objets ». L'expertise s'accompagnerait d'une complexité cognitive plus forte permettant de comprendre et d'apprécier les structures d'objets esthétiques complexes (Holbrook, 1980). De ce fait, la prise en compte de certaines variables modératrices apparaît indispensable dans la compréhension de l'influence de l'esthétique sur la persuasion (§ 1.2.2.).

**Au niveau méthodologique**, nous avons souhaité étudier ces trois dimensions séparément ou conjointement afin de confirmer les résultats de la littérature voire de les clarifier. Nous avons donc pré-testé des publicités soit jugées très esthétiques, très complexes ou très nouvelles par plusieurs échantillons. Le plan d'expérience est détaillé dans le tableau suivant (tableau 7) :

Une dimension dominante			Deux dimensions dominantes			Trois dimensions dominantes ou aucune dimension dominante	
Nouveauté	Complexité	Esthétique	Nouveauté Complexité	Complexité Esthétique	Nouveauté Complexité Esthétique	Aucune dimension dominante	

**TABLEAU 7, PLAN D'EXPERIENCE A 8 MODALITES**

Ce travail nous a principalement permis d'isoler l'effet de chaque dimension sur la persuasion. Nous ne présenterons que les résultats permettant d'apporter un éclairage aux différents résultats mis en avant par la littérature. L'esthétique exerce une influence plus forte sur l'appréciation de l'annonce publicitaire que la nouveauté (tableau 8). Ainsi, le caractère périphérique de l'esthétique sur la persuasion semble se confirmer même si de nombreux travaux font état de stimuli esthétiques pouvant agir de manière centrale. Nos résultats concernant la complexité infirment en partie la littérature. Il apparaît, que la complexité perçue de la publicité influence l'attitude à l'égard de la publicité selon une courbe en J inversé plutôt qu'en U inversé. Il n'y a pas de différence significative de moyenne concernant l'attitude à l'égard de l'annonce obtenue lorsque la complexité perçue est faible ou moyenne (tableau 8 et figure 4).

Lien	Coefficients standardisés	T de Student
Nouveauté- Aad	0.492	17.222
Esthétique- Aad	0.546	19.845

TABLEAU 8, INFLUENCE DES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA CREATIVITE SUR L'ATTITUDE A L'EGARD DE L'ANNONCE

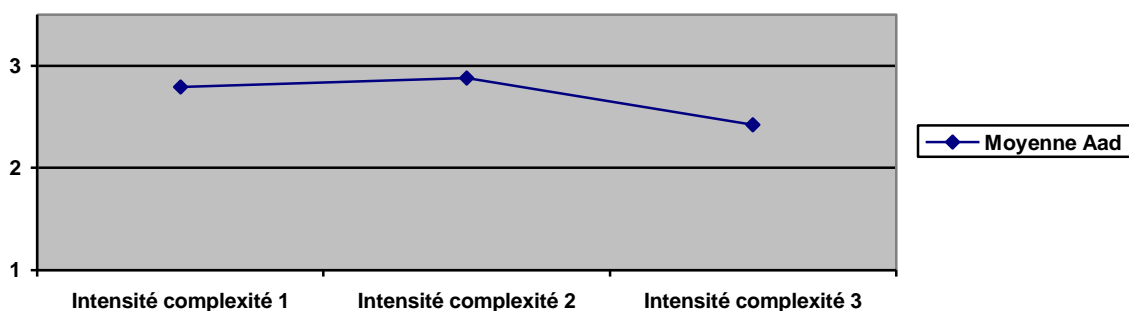


FIGURE 5, LIEN COMPLEXITE PERÇUE DE L'ANNONCE – ATTITUDE A L'EGARD DE L'ANNONCE

**Pour conclure cette partie, nous tenons à souligner certaines limites :**

Le choix du matériel a nécessité un certain nombre de manipulations (modification des logos, des noms de marque...) qui s'est révélé délicat au niveau de la reproduction. Par ailleurs, la spécificité de la population étudiée a limité la validité externe de notre étude. Enfin les sujets ont été placés en situation d'expertise, ce qui augmente nécessairement les réactions cognitives. Néanmoins, ce premier axe de recherche a permis de clarifier et de mesurer un concept multidimensionnel, celui de la créativité publicitaire perçue. Pour autant, il peut être intéressant d'analyser un concept dans sa globalité mais également dimension par dimension.

Nos recherches sur la créativité publicitaire perçue ne seraient pas complètes si nous n'avions pas replacé le concept de créativité publicitaire perçue au sein d'un modèle intégratif de la persuasion. L'objectif était de déterminer quelles étaient les routes de persuasion suivies lorsque le consommateur est exposé à une publicité créative [1, 43, 44].

Cette seconde question de recherche a donné lieu à plusieurs collectes de données dont l'expérimentation finale portant sur plus de 1000 individus. Au-delà de la compréhension des mécanismes de persuasion observés lors de l'exposition à des publicités créatives, ce travail de

recherche nous a permis de mettre en évidence des routes de persuasion assez peu observées dans la littérature. Nous avons, notamment, apporté un soin particulier à la mesure des cognitions et des croyances (très souvent mal identifiées) et à l'intégration des RADA (réactions affectives déclenchées par l'annonce) à notre modèle. Nous avons pu confronter nos résultats à d'autres terrains et thématiques comme l'influence des stimuli effrayants [5, 38] ou des stimuli atypiques pour un secteur [4, 23, 32].

### **1.1.2 Présentation des routes de persuasion observées : une remise en cause du traitement central versus périphérique d'une annonce**

La littérature portant sur la persuasion publicitaire a, généralement, distingué deux niveaux de persuasion : une persuasion dite périphérique reposant sur des stimuli qui ne sont pas au cœur du message (musique, couleur, photos...) et une persuasion centrale qui active les capacités cognitives du consommateur (analyse du bénéfice produit mis en avant dans la publicité par exemple). A l'approche dite ELM (pour *elaboration likelihood model*) de Petty et Cacioppo (1981) ont succédé les travaux de Mackenzie, Lutz et Belch (1986) qui nous ont servi de référence. Nous les présentons brièvement puisqu'ils sont à la base des différentes modélisations des effets de la publicité que nous avons réalisées (tableau 9).

<b>Hypothèse de transfert d'affect</b>	<b>Hypothèse de médiation duale</b>	<b>Hypothèse de médiation réciproque</b>	<b>Hypothèse d'influence indépendante</b>
Le consommateur transfère sur la marque les sentiments qu'il a ressentis lors de son exposition au message.	Le consommateur est influencé, à la fois par les croyances qu'il entretient à l'égard de l'annonce et ses croyances à l'égard de la marque. De plus, il existe une interaction entre attitudes et croyances. Les routes centrale et périphérique sont interdépendantes plutôt que mutuellement exclusives.	Le consommateur cherche à maintenir un équilibre entre son attitude envers l'annonce et son attitude envers la marque en appréciant à la fois l'annonce et la marque ou en les rejetant l'une et l'autre.	Aucune relation n'est observée entre l'attitude envers l'annonce et l'attitude envers la marque. Ces dernières influencent indépendamment l'intention d'achat.

**TABLEAU 9, DESCRIPTION DES QUATRE MECANISMES POTENTIELS DE PERSUASION SELON MACKENZIE, LUTZ ET BELCH (1986)**



Les travaux de MacKenzie, Lutz et Belch (1986) tendent à démontrer que les mécanismes de persuasion publicitaire ne peuvent se réduire à une simple distinction entre routes centrales et périphériques. L'attitude envers l'annonce et l'attitude envers la marque sont influencées par les croyances et ce, quelle que soit la route empruntée. Par ailleurs, les modèles à routes multiples décrivent un cheminement publicitaire plus influencé par l'affect sans toutefois éliminer les étapes cognitives. La diversité des modèles de persuasion nous a amené à privilégier les modèles dits intégrateurs qui offrent des possibilités plus larges et plus diverses de réflexion sur la persuasion.

<b>Types de modèles</b>	<b>Séquence des effets</b>
Réponses marché	Pas d'effets intermédiaires
Modèles cognitifs	Pensée
Modèles de transfert affectif	Sentiment
Modèles de hiérarchie des effets	Pensée-sentiment-action
Modèles de hiérarchie en cas de faible implication ou implication minimale	Pensée-action-sentiment ou Pensée-action-pensée
<b>Modèles intégrateurs</b>	La hiérarchie des effets dépend du consommateur, du contexte
Modèles de hiérarchie libre	Pas de hiérarchie des effets observée

*TABLEAU 10, SEQUENCE DES EFFETS PUBLICITAIRES, ADAPTE DE VAKRATSAS ET AMBLER (1999)*

En effet, les modèles uniquement axés sur l'affect se heurtent à la mesure de ce dernier, qui peut engendrer une post-rationalisation des comportements et ce, même si les mesures classiques tendent à être supplantées par des mesures plus comportementales (expressions faciales). Quant aux modèles cognitifs, ils sont, aujourd'hui, remis en cause par les chercheurs en persuasion publicitaire. Derbaix et Gregory (2004) insistent sur la diversité et la simultanéité des mécanismes d'influence sur la persuasion publicitaire. Il convient, selon eux, de prendre en compte la résolution des conflits internes auxquels sont soumis les individus. L'ensemble de ces éléments devrait amener la recherche à remettre en cause radicalement le modèle cognitif et ses différentes variantes. Pourtant, celle-ci a du mal à s'affranchir d'un modèle explicatif simple de la persuasion même si ce dernier se révèle impropre à décrire une réalité beaucoup plus complexe.

Ces remarques vont dans le sens d'une remise en cause des hypothèses de hiérarchie des effets. Dans certaines situations, la dissonance cognitive éprouvée par le consommateur l'amène à adopter une attitude avant la formation de l'affect ou tout raisonnement logique. De même, les situations d'implication minimale aboutissent à une modification de la structure cognitive de l'individu sans modification de son attitude.

A partir de ces constatations, nous avons développé un modèle intégratif de la persuasion que nous avons utilisé pour notre travail doctoral et les travaux suivants [4, 5, 23, 32, 38] présentant les caractéristiques ci-dessous :

1. Intégration d'une variable centrée sur la mesure des réactions affectives (RADA) qui ne soit pas uniquement une mesure d'attitude.
2. Distinction des RADA positives et négatives afin d'évaluer les mécaniques de persuasion que peuvent engendrer des stimuli effrayants ou choquants.
3. Décomposition de l'aspect cognitif de la persuasion en croyances (aspect évaluatif) et cognitions (permettant d'évaluer l'intensité du traitement cognitif).
4. Prise en compte d'un nombre incontournable de modérateurs adaptés à nos différents objets de recherche et permettant d'observer différentes routes de persuasion (§ 1.2.2.).

La présentation de notre modèle est détaillée dans la figure suivante (figure 6) ainsi que les différents résultats obtenus.

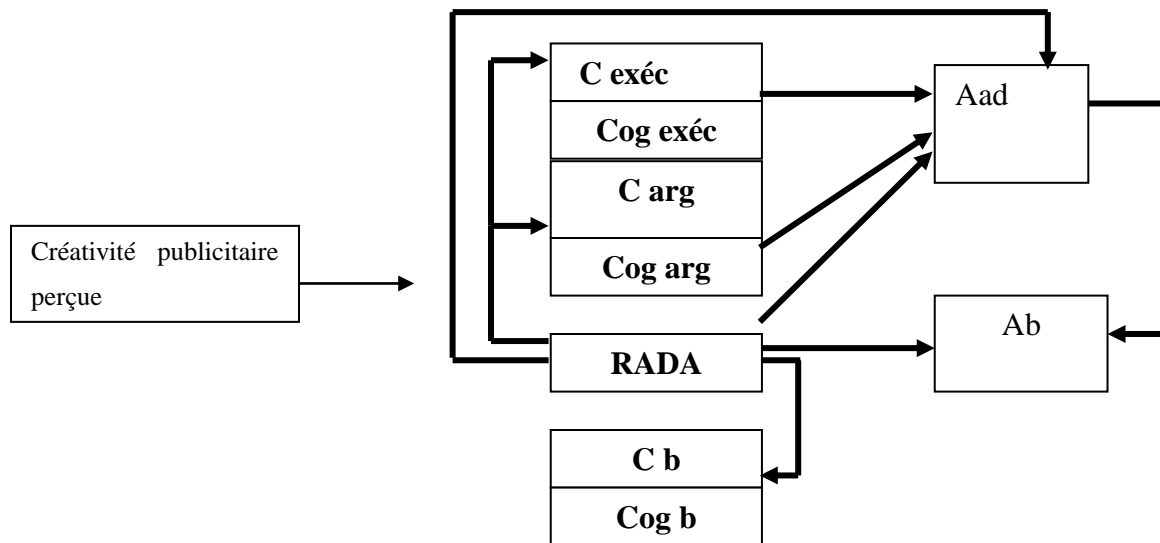


FIGURE 6, MODELISATION DES EFFETS DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE SUR LES ROUTES DE PERSUASION

**Légende**

**C exéc** : croyances à l'égard de l'exécution - **Cog exéc** : cognitions à l'égard de l'exécution

**C arg** : croyances à l'égard des arguments - **Cog arg** : cognitions à l'égard des arguments

**RADA** : réactions affectives déclenchées par l'annonce- **C b** : croyances à l'égard de la marque

**Cog b** : cognitions à l'égard de la marque - **Ab** : attitude à l'égard de la marque – **Aad** : attitude à l'égard de l'annonce publicitaire

Une analyse multi-groupe (décomposition de notre échantillon en trois groupes de consommateurs) a permis de distinguer les différentes routes de persuasion selon que la créativité de l'annonce est perçue comme forte, moyenne ou faible. Il apparaît que la créativité publicitaire<sup>11</sup> perçue est bien modératrice de la persuasion. En cas de créativité publicitaire forte, les construits de nature affective influencent l'attitude à l'égard de la marque :

De **façon directe**, via l'attitude à l'égard de l'annonce et les RADA négatives (influence positive).

De **façon indirecte**, via l'attitude à l'égard de l'annonce, elle-même fortement déterminée par les RADA positives.

<sup>11</sup> Toutes nos analyses statistiques ont été faites sous SPSS et Amos. La qualité des modèles de mesure a été systématiquement vérifiée selon les procédures décrites par Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi (2002).

De même, les croyances à l'égard du message ont une influence directe sur l'attitude à l'égard de la marque. Cette influence, qui caractérise une forte implication à l'égard du message est décrite par Lutz (1985). Enfin, la route de **médiation duale** se confirme en cas de créativité publicitaire **moyenne** et se renforce en cas de créativité publicitaire **faible**.

Ces résultats nous ont amené à revoir à la lumière d'un nouvel éclairage un certain nombre d'observations mentionnées dans la littérature portant sur la persuasion publicitaire :

- Les routes de persuasion telles qu'elles sont décrites ne captent pas la complexité réelle de la persuasion, notamment en cas d'annonces publicitaires déclenchant une forte implication
- Il existe une interdépendance du cognitif et de l'affectif mais l'affectif peut exercer une influence centrale et pas uniquement périphérique sur la persuasion
- Les réactions affectives négatives déclenchées par l'annonce peuvent avoir une influence positive sur la marque. Elles représentent un champ de recherche encore assez peu exploré en persuasion publicitaire puisque cantonné, généralement, à la seule littérature sur les causes sociales (utilisation de stimuli choquants afin de changer les comportements dans le cadre de communications portant sur la prévention des maladies ou des accidents). Les RADA négatives exercent de façon tout à fait logique une influence négative sur le jugement porté à l'égard de l'exécution. Par contre, elles renforcent la **crédibilité** du message et de ce fait l'attitude à l'égard de la marque. Leur utilisation induit un processus cognitif de traitement du message et d'assimilation de celui-ci.
- Contrairement à ce que nous postulions, les croyances à l'égard de la marque exercent un effet significatif sur l'attitude à l'égard de la marque. En effet, nous pensons, que la perturbation des croyances à l'égard d'une marque (en cas de marque inconnue, il s'agit souvent de croyances à l'égard d'un secteur en général) du fait de l'exposition à des stimuli nouveaux et atypiques engendrerait une faible influence de ces dernières sur la marque. **Cette perturbation des structures cognitives pré-établies** de l'individu s'observe, en fait, dans le pourcentage de variance expliqué par le modèle des variables "attitude à l'égard de la marque" et "croyances à l'égard de la marque" ( $R^2$  de 0.153 pour les croyances à l'égard de la marque et 0.220 pour l'attitude à l'égard de la marque). Ainsi, il apparaît que les communications créatives ne profiteraient pas pleinement à la marque. Ceci est confirmé par la littérature. Esparcieux-Morawe (2001) montre que lorsque les publicités sont complexes, l'individu ne recherche pas de plus amples informations au sujet de la marque. Kover et al. (1995) démontrent que ce type d'annonce décourage les individus exposés de poursuivre l'analyse des attributs de la marque.

Cette observation que nous détaillerons par la suite (§ 1.2.1) a servi de base à une nouvelle série de recherches portant sur les stimuli créatifs choquants [5, 26, 38] et sur les stratégies visant à changer l'attitude des consommateurs vis à vis de certaines marques ou certains secteurs [5, 6, 23].

## **1.2. Impacts des stimuli créatifs sur la persuasion**

La modélisation de la créativité nous a amenée à réfléchir de façon plus large sur les stimuli dits créatifs et leur influence sur la persuasion à un niveau plus managérial que théorique. A l'issue de notre thèse, nous avons pu définir un certain nombre de recommandations managériales sur l'utilisation de la créativité résumées dans le tableau suivant (tableau 11) :

<b>Recommandations managériales</b>
Développer la connivence avec le consommateur
Ne pas utiliser la créativité comme un "One shot" <sup>12</sup>
Utiliser dans ses messages une complexité modérée
Utiliser un message pertinent avec le produit
Ne pas craindre d'utiliser des stimuli négatifs
Eviter les codes esthétiques trop éloignés de l'image de la marque
Intégrer les tests créatifs aux pré-tests publicitaires
Ne pas considérer l'agrément comme un indicateur d'une campagne qui « va faire vendre ».

**TABLEAU 11, SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES PORTANT SUR LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE**

Cet ancrage du sujet dans des préoccupations managériales très actuelles nous a amenée à diversifier notre approche de la créativité publicitaire en étudiant, plus spécifiquement, deux secteurs (les secteurs banques et assurance-vie) [4, 5, 20, 23, 26].

---

<sup>12</sup> Utilisation unique

En effet, ces deux secteurs sont confrontés à une problématique bien particulière :

1. Le secteur banques souhaite capter les jeunes consommateurs le plus tôt possible afin de les fidéliser sur le long terme. Il souhaite, également, améliorer son image auprès de cette cible. Ainsi, il développe des publicités de connivence avec les jeunes, sortant de son registre habituel de communications très classiques.
2. Le secteur des assurances-vie souhaite faire changer les attitudes à l'égard de la mort en amenant les consommateurs à souscrire des produits d'assurance-vie leur permettant de protéger leurs proches après leurs décès. Ils utilisent des publicités centrées sur la mort, la disparition, la nécessité d'affronter sa propre fin et de la préparer. L'utilisation de la mort en publicité à des fins purement commerciales est rarement pratiquée. La visualisation de la mort est réservée aux causes sociales (prévention des accidents, des maladies, des comportements à risques).

Dans les deux cas, les publicités utilisées répondaient à une volonté créative de la part de l'émetteur à savoir la recherche de nouvelles voies créatives pour les assurances-vie et d'un positionnement perçu correspondant mieux au positionnement voulu pour les banques.

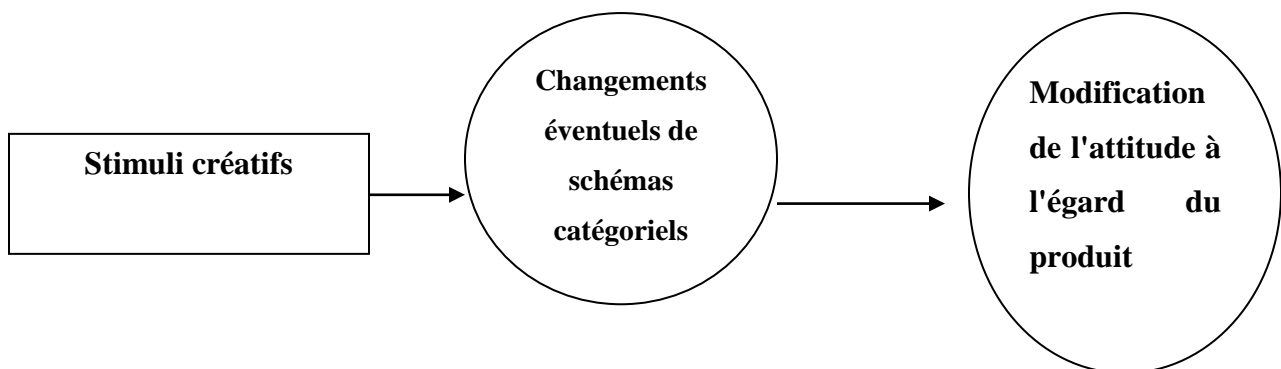
### **1.2.1. L'utilisation de stimuli créatifs atypiques : quel changement d'attitude à l'égard des marques ?**

Au-delà de la nécessité pour les marques de développer la motivation, l'opportunité et la capacité à traiter les publicités diffusées auprès de leur cible, il apparaît qu'un des enjeux majeurs de la publicité est de changer les attitudes et ce, à plusieurs niveaux. Au niveau de la marque, les stratégies marketing dites de revitalisation (redonner de la jeunesse à une vieille marque) ou de repositionnement correspondent à une volonté d'utiliser le capital de marque sur le long terme et de le faire évoluer avec le consommateur. Au niveau du secteur, il apparaît que bon nombre de communications sont faites pour distinguer le produit d'un secteur mal évalué ou en déclin (nous citerons le cas de la lessive ou de la téléphonie mobile). Par ailleurs, le changement d'attitude peut être considéré comme l'objectif ultime de la persuasion. Pour Cacioppo et Petty (1979), les pro-arguments ou pensées favorables sont corrélées positivement au changement d'attitude. Le changement d'attitude serait lié à la quantité de pensées émises lors de l'exposition au message (Belch, 1981).

Le changement d'attitude peut être appréhendé comme :

- Un renforcement d'une attitude positive à l'égard du produit.
- Une modification d'une attitude négative.

La modification éventuelle des structures cognitives ou schémas catégoriels est décrite par Petty et Cacioppo (1981) comme issue de pensées favorables ou défavorables dominantes. Le changement d'attitude peut être, soit central et positif (persuasion), soit central et négatif (effet boomerang). Le lien entre modification de l'attitude et l'utilisation de stimuli créatifs n'a pas été prouvé. Seul Herr (1986) montre que l'utilisation de stimuli atypiques peut corriger la perception défavorable d'un secteur. De plus, la littérature n'a pas étudié les modifications possibles de changement d'attitude, lorsque cette dernière est favorable. Une publicité créative peut-elle renforcer ou au contraire diminuer l'attitude favorable entretenue à l'égard d'un produit ou d'un secteur ? Une trop forte dissonance peut-elle induire une perturbation des schémas catégoriels et avoir une influence plus négative que positive sur l'attitude (figure 7) ?



**FIGURE 7, INFLUENCE POSSIBLE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE SUR LA MODIFICATION DE L'ATTITUDE A L'EGARD DU PRODUIT**

Dans le cadre de nos premières recherches [1, 41], nous avons choisi de mesurer l'opinion à l'égard du secteur avant exposition et après exposition à une publicité créative. Il est apparu que, plus un individu perçoit une publicité comme créative, moins il s'appuie sur son opinion préalable à l'égard du secteur pour se forger une opinion sur la marque. Nous avons également montré, que l'influence de la créativité était d'autant plus forte, que l'opinion à l'égard du secteur était négative. **Etre créatif deviendrait donc une nécessité lorsque le marché sur lequel vous évoluez est perçu négativement par le consommateur.**

#### ***La communication en période de crise [4, 22, 32] : une recherche de créativité mal perçue***

Ces premiers résultats nous ont incitée à approfondir cette piste de recherche. Nous avons choisi de mesurer les effets d'une recherche de créativité sur l'image de la marque en sélectionnant comme

terrain la perception des images des banques chez les jeunes durant la crise financière de 2008 [4, 23, 32]. Les banques cherchent à changer leur image en utilisant des publicités qu'elles considèrent comme les plus en affinité avec la cible des jeunes. Nous avons souhaité évaluer l'efficacité de ce type de stratégie et, notamment, sa perception de la gestion de la crise. Nous avons, préalablement, identifié les différentes images des banques de nos répondants afin de voir si l'opinion à l'égard des différents acteurs du marché était plutôt négative ou positive. Le choix du moment (la crise financière de 2008) correspondait à un regain de pression publicitaire<sup>13</sup> de la part des banques sur leurs produits et services. Etonnamment, les communications diffusées n'abordaient pas la problématique de la crise. Une majorité d'entre elles était consacrée à convaincre la cible des jeunes adultes de leur supériorité en matière d'offres avec une forte volonté de la part des dirigeants de renouveler leur discours et d'être « plus créatifs ». Plusieurs éléments d'exécution atypiques ont pu être relevés : graphisme de bandes dessinées, vocabulaire familier, utilisation de stars du rap ou du show-business, bandes son décalées. Notre étude a été réalisée en deux étapes. La première étape était constituée d'une enquête qualitative portant, notamment, sur la communication bancaire. La communication bancaire est jugée extrêmement intensive voire intrusive. Elle apparaît « *peu sincère* » et « *artificielle* ». Les efforts faits pour la rapprocher des jeunes la décrédibilisent. « *C'est pas sérieux pour une banque, ce genre de pub* ». Quant à l'image des dirigeants, ces derniers sont qualifiés « *d'inconnus* », bénéficiant de « *parachutes dorés* », « *peu honnêtes* ». Paradoxalement, ces jeunes consommateurs sont attachés à leur agence bancaire. Cet attachement est néanmoins dépendant du moindre incident. La perte de confiance est immédiate lorsque la gestion de l'incident n'est pas prise en compte. « *J'ai pas été écouté ; ils ont rien voulu savoir.* ». Toute gestion « *automatique* » est mal perçue, « *C'est les machines qui gèrent, pas les hommes* » ou encore « *Le banquier n'est pas à l'écoute du client mais de ses objectifs* ». La seconde étape correspond à la mesure de l'image des banques. L'échantillon constitué de jeunes adultes (n=449, âge moyen de 22 ans) était composé de 59% d'hommes et 41% de femmes. Les répondants étaient, en moyenne, clients de leur banque depuis dix ans, ce qui illustre l'importance du premier compte ouvert enfant. Pour 69%, la banque était principalement utilisée pour la gestion d'un compte. 25% y avaient souscrit des produits d'épargne. A peine 3% étaient titulaires d'un crédit. La palette de produits bancaires utilisés est donc particulièrement étroite pour cette cible. Cette seconde étude nous a permis de constater la faible différenciation de leur image. 34 associations fortes constitutives de

---

<sup>13</sup> Les banques citées dans l'étude ont augmenté leurs investissements publicitaires en moyenne de 10% de 2007 à 2008 excepté LCL qui l'a réduit de 26%. Parmi les raisons citées, figure en premier la nécessité de défendre l'image des banques et de restaurer la confiance (Source TNS Sofres et TNS Media intelligence).



l'image de marque de trois banques ont été identifiées. A partir de ce corpus, nous avons sélectionné les associations fortement associées aux banques des répondants à travers une analyse factorielle. Parallèlement, nous avons mesuré la valence de chaque association afin de disposer d'une échelle prenant en compte les associations fortes et leur appréciation par les répondants. Deux dimensions ont été retenues : la dimension proximité et la dimension modernité. Aucune banque ne se distingue sur ces deux dimensions.

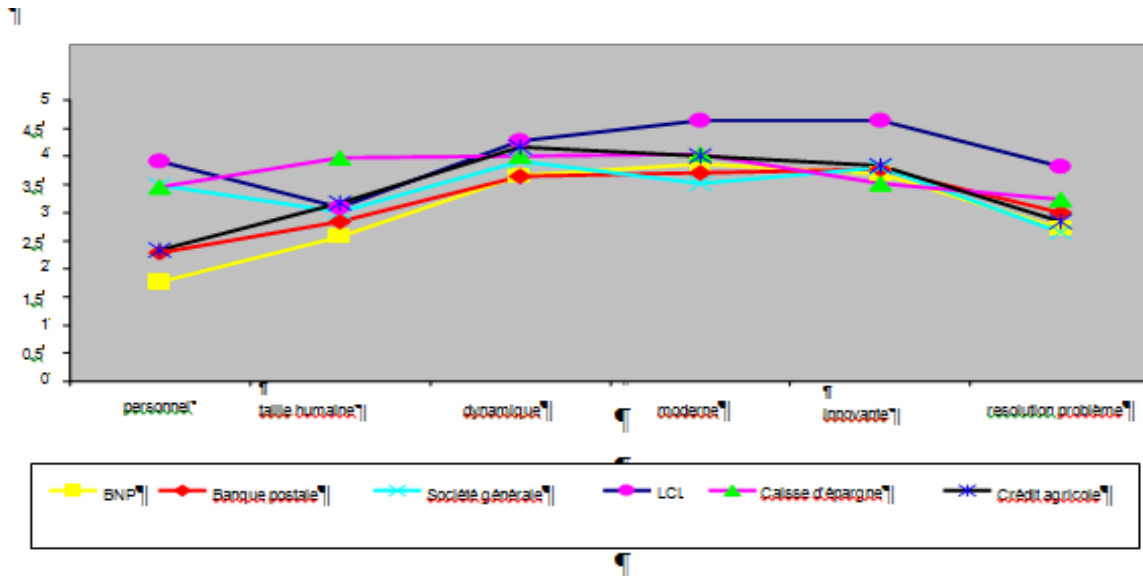


FIGURE 8, FORCE DES ASSOCIATIONS DES PRINCIPALES BANQUES DES REpondANTS

Dans un troisième temps, nous avons conçu un modèle de mesure de perception de gestion de la crise en prenant comme antécédents la confiance interpersonnelle (client-conseiller), la confiance institutionnelle (client-institution bancaire), la confiance relationnelle (bonne ou mauvaise orientation client) mais aussi l'attitude face à l'argent ou la force de l'image. La perception de la gestion de crise, a été mesurée à partir de l'échelle de Yi-Hui Huang (2005) qui distingue quatre dimensions. Ces dimensions sont la forme de réponse à la crise (active, temporaire, durable), la stratégie de communication (diversion, excuse, justification, concession), le déni et les facteurs organisationnels (sociétés privées, exportateurs). Il apparaît que, malgré le surcroît d'investissements publicitaires réalisés sur la période, les communications choisies ont peu d'influence sur la perception de la gestion de la crise. La force de l'image (qui est directement influencée par la communication) a une influence significative mais faible sur la perception de la gestion de la crise.

Dès lors, les publicités utilisées perdent de leur efficacité. Elles ne restaurent pas la confiance. Elles apparaissent décalées et peu représentatives de la catégorie. Ainsi, les efforts faits pour changer son image grâce à des communications perçues comme créatives car proches du cœur de cible peuvent être condamnées à l'échec. Elles doivent très souvent s'accompagner d'un changement organisationnel radical et d'une meilleure compréhension de ses consommateurs. Ces observations peuvent, également, s'appliquer au secteur des assurances-vie étudiées ci-après.

***Les effets de la créativité sur la marque via l'utilisation de stimuli négatifs [5, 38], le cas de l'utilisation de la mort par les assurances-vie***

La mort est une des mécaniques les plus utilisées en communication sociale. L'idée de cette recherche [5, 38] est à inscrire dans nos travaux visant à évaluer les différentes formes de créativité utilisées en communication et leur efficacité. Nous avons noté que, parmi, les publicités ayant obtenu des scores créatifs supérieurs à la moyenne de notre corpus [1], un certain nombre utilisait des stimuli négatifs (images horribles notamment). La mort est représentée en publicité de façon très diverse mais répond essentiellement à deux grandes problématiques : l'utilisation des tabous en publicité et la promotion des grandes causes sociales. Une troisième tendance se fait jour : l'utilisation de la mort par ceux qui font commerce de la gestion des fins de vie : assureurs, pompes funèbres. Les communications utilisées sont de moins en moins elliptiques. Elles représentent la mort de façon directe et violente et cumulent les mauvais scores d'agrément auprès des consommateurs. L'objectif de cette recherche a été de comprendre quels sont les leviers de persuasion qui agissent sur le consommateur pour l'amener à accepter ou rejeter ce type de communication. La première étude de nature exploratoire a permis de saisir les mécanismes d'acceptation ou de rejet mis en œuvre par le consommateur face à une communication publicitaire traitant de la mort. La seconde étude quantitative a présenté les différentes routes de persuasion suivies lors de l'exposition à ce type de publicité et le rôle modérateur de l'anxiété face à la mort sur les attitudes. Cette recherche nous a amenée à identifier *via* une série d'entretiens et par codage des éléments visuels les trois stratégies de présentation de la mort en publicité :

- La mort conceptuelle : la mort n'est jamais montrée. Elle est présentée comme un événement lointain, une éventualité.
- La mort frontale : la mort est montrée au travers d'images violentes (cadavres, sang).
- La mort présentée de façon allusive (possibilité que le sujet soit mort sans réelle assurance, extrapolation de la mort du sujet).

A l'issue de notre étude exploratoire, trois publicités représentatives des catégories citées ci-dessus et semblant présenter la meilleure adéquation avec la typologie proposée (publicité conceptuelle « je

suis mort ce matin» (publicité I), publicité frontale « Thai assurances » (publicité II) et publicité allusive « La grand-mère » (publicité III) ont été retenues. Elles ont été soumises à un échantillon de 407 individus (moyenne d'âge : 39,6, hommes : 42%, femmes : 58%). La structure du questionnaire qui leur a été posée est la suivante :

- Mesure des cognitions (mots venant à l'esprit des répondants à l'exposition de la publicité et auto-codage de ceux-ci en trois catégories, mots positifs, mots, négatifs, mots neutres) et destinées à mesurer l'attention.
- Mesure des attitudes à l'égard de la publicité et de la marque.
- Mesure des croyances à l'égard de la publicité et de la marque.
- Mesure des réactions affectives déclenchées par l'annonce (RADA).

Il apparaît, à la lecture des résultats, que l'influence de ce type de stratégie dépend des stimuli utilisés. Concernant la mort présentée de façon frontale, les croyances à l'égard de la publicité en sortent renforcées. La mort présentée de **façon frontale** incite le consommateur à adopter les préconisations du message publicitaire : prendre une assurance-vie, c'est indispensable pour assurer l'avenir de mes proches. Concernant la mort présentée de **façon allusive**, les réactions affectives négatives freinent la persuasion. Tout se passe comme si le consommateur n'était pas suffisamment « marqué » par l'annonce pour intégrer le message. Par contre, il rejette le message jugé triste et peu persuasif. Concernant la mort présentée de **manière conceptuelle**, les réactions affectives négatives ont une influence positive sur la persuasion. En effet, ce type de message repose sur l'imaginaire du consommateur. La mort n'est pas certaine, elle est suggérée. Les personnages peuvent « s'en sortir ». Cette fin aux différentes possibilités améliore l'agrément à l'égard de l'annonce. Néanmoins, cette stratégie n'est pas assez différenciante. Si l'on analyse les résultats par annonce, on peut observer que l'utilisation de la mort de manière frontale augmente l'attention dévolue à l'annonce (mesure des cognitions). Le nombre de cognitions déclenché par la publicité II est plus important que celui issu de l'exposition aux publicités I et III. De plus, la publicité qui recueille le score d'agrément le plus élevé n'est pas celle qui traite la mort de manière conceptuelle mais celle qui l'aborde de manière frontale. Il semblerait que le potentiel émotionnel et la capacité à créer de l'attention de la publicité caractérisent une forte implication à l'égard du message décrite par Lutz (1985). Les croyances liées au message vont conditionner de façon déterminante l'attitude à l'égard de l'annonce (traitement extensif de stimuli complexes et nouveaux), de la marque ainsi que les croyances à l'égard de la marque.

Pour conclure, nous soulignerons un certain nombre d'analogies entre l'influence de la créativité publicitaire perçue sur la persuasion et l'influence de stimuli atypiques (dans notre cas la mort) sur cette même persuasion.

1. Les publicités présentant la mort de manière frontale (incongruité forte) et de manière allusive (incongruité faible) sont évaluées moins positivement que les publicités présentant la mort de manière conceptuelle (**incongruité modérée**). Ceci est à rapprocher des résultats obtenus sur la créativité publicitaire perçue qui montre qu'un niveau modéré de créativité est évalué plus favorablement par les consommateurs.
2. Il existe, comme dans le cas de la créativité publicitaire perçue, **une interdépendance du cognitif et de l'affectif**. Comme nous l'avons remarqué lors de notre étude exploratoire, la représentation de la mort dans le domaine de l'assurance est un concept présentant une dimension affective forte et une dimension cognitive importante qui a trait au produit. L'interdépendance du cognitif et de l'affectif serait due au fait que les codes utilisés (décès, cercueil, tristesse...) constituent une violation du langage publicitaire courant (McQuarrie et Mick, 1996) et ainsi, requiert un effort plus grand pour comprendre le message. Les croyances liées au message vont donc grandement conditionner l'attitude à l'égard de l'annonce. Le traitement extensif de stimuli nouveaux et choquants va permettre un processus de traitement focalisé sur les éléments porteurs du message (Chaiken, 1980). Le sujet traité (la mort) est parallèlement source d'émotions, qui influe directement sur les attitudes aussi bien de l'annonce que de la marque. Les RADA négatives gagnent dans ce cadre, un statut, que Lavoisier (2000) qualifie de transfert cognitif. En effet, elles contribuent à la fois par leur impact sur les croyances à l'égard du message et sur leur attitude à l'égard de la marque à modifier les croyances et à véhiculer une information spécifique qui permet de mieux différencier la marque.
3. D'une façon générale, nous observons, le faible **pouvoir explicatif du modèle concernant l'attitude à l'égard de la marque**. Le  $R^2$  attitude à l'égard de la marque du modèle global est à peine de 0,095. Si le lien croyances à l'égard de la publicité – croyances à l'égard de la marque est extrêmement fort (t de Student à 19,5), les croyances à l'égard de la marque (digne de confiance, convaincante, experte) ne nourrissent pas une attitude à l'égard de la marque favorable (influence non significative). Plusieurs explications sont possibles. Nous avons souligné le faible attachement des consommateurs à l'égard des marques d'assurance-vie voire leur relative méfiance. Le fait d'utiliser des stimuli négatifs déclenchant de fortes émotions confère à la marque une personnalité dont elle était avant exposition parfaitement

dépourvue. Il donne également, en cas d'utilisation de stimuli particulièrement choquants, une force au message. Néanmoins, ces stimuli négatifs ne confèrent pas à la marque des attributs forts et durables. Le décodage de publicités complexes amène les individus à nourrir une attitude favorable à l'égard d'une marque, mais cette utilisation d'attributs non utilitaires (décodage du jeu publicitaire) aurait peu d'influence voire une influence négative sur le comportement durable à l'égard de la marque.

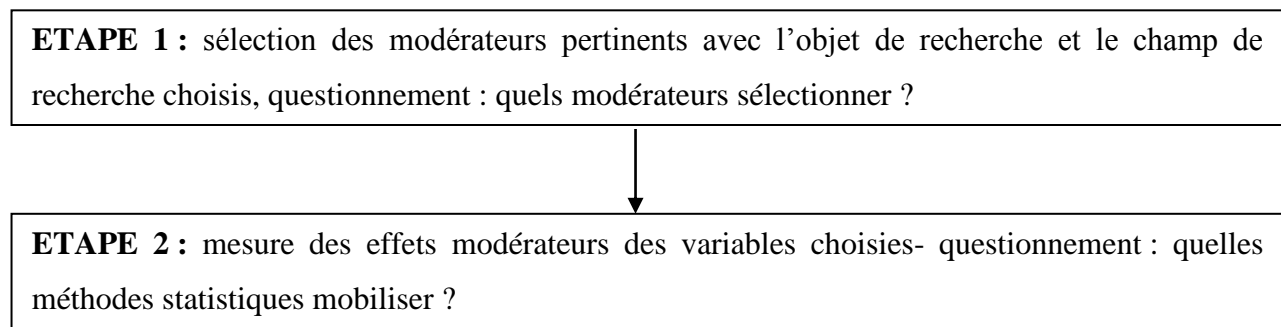
Ces trois résultats de recherche (interdépendance du cognitif et de l'affectif, ressources affectées à l'annonce plutôt qu'à la marque, résultats plus favorables en cas d'incongruité modérée) nous ont permis de mieux appréhender l'influence des stimuli créatifs en publicité. La créativité n'est efficace qu'à certaines conditions. Ainsi, la dissonance repose sur l'utilisation d'une information nouvelle. Néanmoins, celle-ci doit pouvoir s'intégrer dans les structures mentales de référence du consommateur (consonance). D'où la nécessité pour le consommateur de comprendre le message publicitaire afin que le positionnement perçu corresponde au positionnement voulu par la marque. De même, ce dernier doit être aux yeux du consommateur un positionnement crédible. Les ressorts créatifs utilisés doivent tenir compte de cette contrainte. Enfin, cette double capacité de persuasion des émotions est, néanmoins, à utiliser avec prudence. En effet, la force des réactions affectives en cas d'exposition à une publicité créative nous fait supposer, que l'attention et les émotions sont en quelque sorte dévolues à l'annonce, et ce au détriment de la marque. Cette intensité affective des réactions et la complexité des publicités créatives rendraient plus difficile l'évaluation de la marque, et les jugements portés sur cette dernière. L'émergence de nouvelles croyances ne pourrait se faire à la première exposition, ce qui fragiliserait d'autant leur poids au sein du processus de persuasion. Pour conclure, lorsque l'individu perçoit une publicité comme créative, ce dernier fonde son évaluation du produit sur les différents attributs du message et non plus sur son schéma de référence. Ainsi, la créativité profiterait aux marques issues de secteurs plutôt mal évalués par le consommateur. Par ailleurs, la créativité publicitaire perçue exercerait un effet direct sur les cognitions positives émises à l'égard de l'annonce et réduirait les contre-arguments. Ces deux recherches montrent la nécessité de mesurer la créativité publicitaire autrement que par l'utilisation de stimuli atypiques pour son secteur ou pour sa marque.

### **1.2.2. Rôle des modérateurs sur l'efficacité de la créativité publicitaire**

Une volonté créative de la part des annonceurs ne peut donc remplacer la prise en compte de variables modératrices importantes telles que l'implication à l'égard du produit ou l'opinion à l'égard du secteur. Les modérateurs occupent une place centrale dans la littérature portant sur la

persuasion publicitaire. En effet, les modèles intégratifs ne peuvent avoir une réelle validité sans prise en compte de modérateurs situationnels ou psychologiques. Nous avons souhaité, dans cette partie, exposer nos choix et nos interrogations concernant une part importante dans la modélisation d'un objet d'étude en sciences de gestion qui est la sélection de variables modératrices et la mesure de leur influence.

L'intégration de modérateurs à un modèle de mesure suit deux étapes qui, pour chacune, donne matière à questionnement :



**FIGURE 9, QUESTIONNEMENTS SOULEVES PAR L'UTILISATION DES MODERATEURS**

**Concernant l'étape 1**, il peut, parfois, s'avérer délicat de sélectionner tel ou tel modérateur. Nous avons intégré un certain nombre de variables modératrices à notre modélisation de la créativité publicitaire perçue en nous interrogeant sur la pertinence de chaque variable. Ainsi, la première variable prise en compte dans la littérature publicitaire est l'implication par rapport au produit car, comme le soulignent Celsi et Olson (1988), l'implication durable à l'égard de la catégorie de produits est à rapprocher de la capacité à traiter l'annonce. Cette variable modératrice est utilisée dans la plupart des recherches portant sur la persuasion publicitaire. Elle est, très souvent, associée à l'implication à l'égard de l'annonce qui est assimilable à la motivation à traiter l'annonce. Si ces deux variables s'intégraient naturellement dans notre réflexion sur la créativité publicitaire, nous avons eu plus de difficulté à sélectionner les variables modératrices qui pouvaient modifier les effets de la créativité. En effet, en nous fondant sur la littérature, il apparaissait indispensable de prendre en compte les profils psychologiques des répondants liés à leurs capacités à apprécier la créativité d'une communication. Nous avons donc exploré un certain nombre de concepts dont l'innovativité, la notion de consommateur créatif, les styles créatifs. Nous avons été confronté à des champs très structurés qui nous ont, néanmoins, amené à ne pas les retenir comme variables

modératrice à part entière. Ainsi, la notion de consommateur créatif appartient à trois champs de recherche complémentaires :

- Le premier champ de recherche assimile la créativité du consommateur à un processus de classification des différents stimuli environnementaux, processus essentiellement destiné à sélectionner le produit correspondant le mieux à ses besoins. **Il lie créativité et expérience(s) de consommation.**
- Le second champ de recherche correspond aux travaux réalisés sur **l'innovativité**, sa définition et sa mesure.
- Le troisième champ de recherche est centré sur **les variables psychologiques individuelles** permettant d'expliquer la différence de type de créativité existant entre individus et les implications dues à ces différences sur les attitudes.

Les deux premiers champs de recherche concernent le niveau de créativité des individus. Le troisième champ de recherche examine les différents styles de créativité. A chaque champ, correspondent des opérationnalisations différentes qui rendent délicates le choix des échelles de mesure. Ainsi, le concept d'innovativité apparaît difficile à opérationnaliser. La tentative de lier certaines facettes de la personnalité avec un comportement innovant se heurte à de nombreuses limites. Les essais pour définir l'innovativité innée (Midgley et Dowling, 1978) semblent peu concluants. Certains auteurs arrivent néanmoins à établir des liens entre l'innovativité et certaines variables individuelles. Dès lors, nous avons choisi de sélectionner des variables psychologiques durables (besoin de cognition, OSL) bénéficiant d'une certaine antériorité en termes de clarification conceptuelle, de validités et fiabilité des échelles de mesure et apparaissant comme liées à l'innovativité. Néanmoins, si cette solution permet de s'appuyer sur des concepts éprouvés voire « surmesurés », elle peut introduire un certain éloignement conceptuel entre la variable centrale (dans notre cas la créativité publicitaire perçue) et les modérateurs retenus. Bien entendu, ce cas ne se pose que pour des champs de recherche encore peu exploités en gestion. *A contrario*, notre recherche portant sur les stimuli publicitaires liés à la mort [5] s'est considérablement enrichie par l'adjonction à notre modèle de mesure d'un modérateur très lié à notre objet de recherche à savoir l'anxiété face à la mort même si cette dernière a été très peu étudiée dans un contexte publicitaire. En effet, l'anxiété face à la mort, nous a semblé indispensable pour comprendre l'influence de la peur de mourir sur l'acceptation ou le rejet des publicités montrant la mort. Nous avons pu montrer que l'anxiété face à la mort augmente l'influence des réactions affectives déclenchées par l'annonce sur les attitudes et les croyances. Néanmoins, même dans ce cas, il est possible de rapprocher cette

variable d'une variable d'ordre psychologique durable qui est très utilisée à savoir, l'implication. Les individus craignant la mort vont, comme le souligne Urien (2003), se fonder sur les croyances à l'égard du message pour évaluer la publicité et la marque. Pour Urien (2003), ce mécanisme correspond à une forte implication vis-à-vis du produit qui est censé apporter une solution à l'angoisse de la finitude.

Ainsi, le choix des modérateurs est, finalement, assez dépendant des choix à priori du chercheur. Ces choix sont eux-mêmes liés au modèle théorique postulé par ce dernier. Ce modèle théorique postule le sens et la forme des relations entre variables (modérateurs, médiateurs, variables dépendantes) mais également la sélection des modérateurs, sélection qui s'opère selon plusieurs critères dont leur lien avec l'objet de la recherche (identifié par la littérature) ou l'opérationnalisation plus ou moins complexe de la variable choisie.

**Concernant l'étape 2**, la mesure des effets modérateurs a été obtenue pour l'ensemble de nos recherches *via* les analyses multi-groupes. Les analyses multi-groupes permettent d'obtenir des indices d'ajustement d'un modèle théorique sur plusieurs échantillons supposés indépendants. Ces indices sont comparés aux indices du modèle global qui fait l'hypothèse d'une structure identique quel que soit l'échantillon constitué. La prise en compte de modérateurs enrichit considérablement la réflexion théorique. Elle est, à notre sens, un moyen d'intégrer la segmentation dans la construction d'un modèle intégratif d'où son utilité en marketing. Néanmoins, ces variables sont souvent éloignées des problématiques managériales en vigueur. Comment rapprocher le niveau optimal de stimulation ou le besoin de cognition des données issues d'études marketing traditionnelles ? Les modèles d'équations structurelles permettent de tester un concept marketing de façon multidimensionnelle et apportent une représentation unifiée qui n'était pas possible avec les anciennes méthodes statistiques. Il est vraisemblable que le recours aux *Big Data* devrait pouvoir multiplier les critères de segmentation (on parle dès lors de micro-segmentation) tout en prenant malheureusement le risque de morceler la vision intégrative des modèles d'équations structurelles.



Pour conclure cette partie, nous reviendrons sur les résultats essentiels de nos travaux de recherche et sur un certain nombre d'interrogations liées.

Nous avons pu montrer que la créativité représente un axe fort de différenciation pour les organisations et ce, sur deux plans essentiels : la communication et les modes d'organisation.

Concernant la communication, l'influence de la créativité sur le processus de persuasion publicitaire serait bénéfique à l'annonce mais plus problématique pour la marque, car dépendante du niveau de complexité perçue de l'annonce publicitaire [1,5, 26]. Les routes de persuasion suivies en cas d'exposition à des publicités très créatives seraient à la fois cognitives et affectives. Cette concomitance tendrait à confirmer la double appartenance du produit créatif, une appartenance d'affect et de sentiments mais aussi de cognitions et de croyances. Le tableau suivant présente les résultats synthétiques de nos recherches sur la créativité publicitaire perçue.

	Résultats mentionnés lors de recherches précédentes	Questionnements soulevés par la littérature	Apports spécifiques ou complémentaires de notre recherche
Statut modérateur de la créativité publicitaire perçue	Assimilée à une dimension perceptuelle de l'annonce	Non stabilité des différents facteurs identifiés et manque de validité discriminante (Le Roux, 1998)	Identification d'une structure stable permettant de capter le concept de créativité publicitaire perçue
Influence de la créativité publicitaire perçue sur l'attitude à l'égard de l'annonce	La créativité perçue a une influence positive sur l'attitude à l'égard de l'annonce (Mehrota, Van Auken et Lonial <sup>1</sup> , 1981 ; Ang et Low <sup>1</sup> , 2000)		Confirmation de son influence positive sur l'attitude à l'égard de l'annonce
Influence de la créativité publicitaire perçue sur l'attitude à l'égard de la marque		Les publicités atypiques n'auraient qu'une faible influence sur l'attitude à l'égard de la marque (Ang et Low, 2000) <b>ou au contraire</b> exerceraient une influence positive sur la perception du produit (Rossiter et Percy, 1987).	Influence positive de la créativité publicitaire perçue sur l'attitude à l'égard de la marque.
	Influence des publicités atypiques modérée par l'opinion à l'égard du secteur à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>positive lorsque l'opinion à l'égard du secteur est négative</li> <li>non significative lorsque l'opinion à l'égard du secteur est positive</li> </ul>		Influence modérée par l'opinion à l'égard du secteur à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>positive lorsque l'opinion à l'égard du secteur est positive</li> <li>positive de façon plus forte lorsque l'opinion à l'égard du secteur est négative</li> </ul>
Influence de la créativité publicitaire perçue sur les croyances à l'égard de l'annonce	La volonté de résoudre l'incongruité va aboutir à un traitement extensif de l'information et à une meilleure prise en compte du message publicitaire. Les individus exposés à des annonces inattendues vont adopter un traitement analytique qui va également les rendre sensibles aux éléments d'exécution (Petty, Cacioppo et Heesacker, 1981).	Les publicités inattendues engendreraient moins de contre-arguments à l'égard du message (théorie de la distraction) <b>ou au contraire</b> permettraient un traitement de l'information plus extensif ?	La créativité publicitaire perçue exerce un effet direct sur les cognitions positives émises à l'égard de l'annonce et donc réduit les contre-arguments. De plus, elle renforce le poids et l'influence des croyances à l'égard du message sur l'attitude à l'égard de la marque et de l'annonce et ce, au détriment des éléments d'exécution.

*Habilitation à diriger des recherches-Note de synthèse-Partie 1*

	Lorsque l'inattendue est perçue fortement, les croyances à l'égard du message influencent directement l'attitude à l'égard de la marque (McQuarrie et Mick, 1996)		Elle permet <b>donc un accroissement du traitement extensif de l'information</b> tout en réduisant les contre-arguments.
Influence de la créativité publicitaire perçue sur les croyances à l'égard de la marque	En cas de publicité incongrue, les croyances à l'égard de la marque se modifient difficilement. La forte dissonance perçue entre les croyances préalables et les croyances véhiculées par le message renforce le phénomène de catégorisation (persistance des anciennes croyances) et réduit le processus d'assimilation (intégration de nouvelles croyances) (Fiske, 1982)	L'exposition à des stimuli nouveaux ou incongrus ne permettrait pas un changement de schéma catégoriel ( Fiske et Pavelchak, 1986) ?	Lorsque l'individu perçoit une publicité comme créative, ce dernier fonde son évaluation du produit sur les différents attributs du message et non plus sur son schéma de référence.
Influence des RADA négatives en cas d'annonce créative		L'utilisation des RADA négatives peut être préjudiciable à l'évaluation de l'annonce et à la marque.	Les RADA négatives exercent une influence positive directe sur l'attitude à l'égard de la marque et les croyances à l'égard du message. Les RADA négatives augmentent la crédibilité du message et permettent de mieux différencier la marque. .
Influence de la créativité publicitaire perçue sur l'intention d'achat		Les annonces créatives n'augmenteraient pas systématiquement l'intention d'achat (Kover, James et Sonner, 1997)	La créativité publicitaire perçue exerce une influence positive directe sur l'intention d'achat. Cette influence est d'autant plus forte que l'implication à l'égard du produit est modérée.

**TABLEAU 12, STATUT ET INFLUENCE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE SUR LE PROCESSUS DE PERSUASION, SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX APPORTS**

Néanmoins, la recherche de nouvelles voies créatives en matière publicitaire se heurte à deux écueils : un déficit de confiance à l'égard du discours des institutions et un rejet d'une certaine créativité fondée sur la transgression (fort niveau de complexité) utilisant des stimuli atypiques. Ainsi, l'utilisation de stimuli négatifs apparaît comme positive pour l'attitude à l'égard de la marque et de l'annonce, uniquement pour des produits vendant des sensations fortes (jeux vidéo notamment).

**L'influence des stimuli nouveaux** et fortement générateurs d'attention sur l'intensité des réactions affectives déclenchées par l'annonce a été démontrée par la littérature mais la mesure des réactions affectives donne lieu à de nombreuses recherches qui pourraient, à terme, confirmer ou infirmer ces résultats. Les échelles de mesure utilisées dans le cadre de nos recherches vont peu à peu être remplacées par des mesures issues du neuromarketing. Il se peut qu'il y ait une faible différence de mesure concernant la valence mais un fort écart dans la mesure de l'intensité des émotions. Or, c'est l'intensité des émotions qui apporte le plus de variance aux modèles testés. En effet, le rôle médiateur des RADA peut être analysé comme exerçant un impact à la fois direct et indirect sur les autres construits du processus de persuasion. Leur influence directe sur certaines variables (attitude envers la marque notamment) est de plus conditionnée par **leur intensité aussi bien positive que négative**. La loi des extrêmes (Moore et Hutchinson, 1983, 1985) postule que la relation entre RADA et attitude à l'égard de la marque suit une courbe en J et que l'intensité des réactions émotionnelles négatives à l'égard de l'annonce peut également exercer une influence positive sur l'attitude à l'égard de la marque.

Pour conclure, nous soulignerons que nos méthodes de recherche ont évolué en fonction de nos différents axes. **Concernant la clarification et la modélisation de la créativité publicitaire** [1,9, 26] nous avons suivi une démarche hypothético-déductive et mobilisé un modèle d'équations structurelles. Cette démarche s'adapte particulièrement bien

- aux modèles intégratifs de la persuasion publicitaire.
- à la construction d'une échelle de mesure de la créativité publicitaire perçue.

Nos recherches nous ont conduites à utiliser une analyse factorielle de second ordre afin de clarifier le concept de créativité publicitaire perçue, mais également à procéder à un allègement de l'échelle de mesure par les consommateurs, ce qui est une procédure encore assez peu pratiquée.

Le recours aux méthodes d'équation structurelles apportait de considérables avantages à la modélisation de la créativité publicitaire d'une part, et à la mesure de ses effets sur le processus de persuasion publicitaire, d'autre part.

En effet, les méthodes d'équation structurelles permettent de tester la validité de relations causales entre variables, relations causales conceptualisées d'un point de vue théorique. Par ailleurs, nous avons pu grâce à leur usage construire une variable de second ordre de la créativité publicitaire perçue qui nous a permis de distinguer différentes dimensions explicatives de ce concept. Enfin, nous avons testé le caractère modérateur de notre variable centrale et démontré que son effet était lui-même modéré par un certain nombre de variables d'ordre psychologiques ou situationnelles. Les difficultés que nous avons rencontrées par ce type d'analyse ont trait à l'inférence et à la nécessaire limitation des variables modératrices prises en compte au sein de notre modèle. Il est à noter que cette limite n'a pas trait aux méthodes d'équation structurelles proprement dites mais à la complexité de la modélisation de notre objet de recherche.

Mentionné dans *Journal of Organizational Behavior*(1995) et dans l'ouvrage de référence « Méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion » de Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi (2002), **le problème du sens de la causalité** est une des limites posées aux équations structurelles. La démarche méthodologique est confirmatoire. Le corps des hypothèses doit être soutenu de façon conceptuelle. La qualité d'ajustement d'un modèle de mesure n'est pas modifiée par un changement du sens de la causalité entre variables. A la question qui s'est posée en cours de thèse de savoir si l'implication par rapport à la publicité était un antécédent ou une conséquence de la créativité publicitaire perçue, nulle réponse par les modèles d'équation structurelles, ni même par aucune méthode d'analyses des données.

Les différentes recherches menées en persuasion publicitaire ont sans conteste permis de mieux appréhender le comportement du consommateur face à la publicité. Toutefois, la multiplication des messages, des produits et d'une façon plus générale des sollicitations commerciales limite de plus en plus le potentiel prédictif de ces modèles. Ainsi, le choix des variables modératrices peut s'avérer problématique. Nous avons intégré à notre modèle des variables telles que la compréhension de l'annonce ou la recherche de stimulation optimale, justifier conceptuellement l'utilisation de ces variables et mener les analyses multi-groupes nécessaires pour vérifier leur caractère modérateur. Néanmoins, l'évolution des modèles de la simple dimension cognitive à trois dimensions cognitive-affective-conative nécessite une prise en compte d'un spectre plus large de facteurs pouvant intervenir dans la persuasion. Vakratsas et Ambler (1999) énumèrent un certain nombre de voies d'amélioration, dont la prise en compte du contexte d'exposition : objectifs, catégorie produit, cibles...Par ailleurs, Derbaix et Gregory (2004) déplorent leur nombre insuffisant, qui «s'oppose à la multiplicité des déterminants et processus fondamentaux dont les

recherches en comportement du consommateur ont montré la pertinence pour expliquer finement les modifications d'attitude et les achats ». Le choix de nos variables modératrices est donc forcément réducteur.

A l'issue de cette première série de recherches, il nous est apparu que la créativité subissait une influence croissante des outils numériques. Au milieu des années 2000, le consommateur créatif s'impose comme un incontournable d'un nouveau marketing. Ce tournant décrit par Cova et Cova (2009) insiste sur le *consumer empowerment* et émet un certain nombre de critiques sur cette figure qui serait le résultat d'une sédimentation des différents courants de la pensée marketing plutôt qu'une réalité de marché. Nous ne prétendons pas, dans le cadre de cette HDR, clore le débat opposant tenants d'un consommateur expert, autonome et décideur et partisans d'un consommateur aveuglé par un discours marketing destiné à formater ses comportements en lui donnant la fausse illusion de sa liberté. Nous avons souhaité étudier l'émergence de cette nouvelle créativité à travers les outils numériques et évaluer leur influence sur les comportements. Il est, toutefois, à noter que ces outils se développent hors des marques et des entreprises installées et souvent grâce aux consommateurs eux-mêmes. Cette autonomie pourrait donner un début de réponse au débat.

## **PARTIE 2 : L'INFLUENCE DES OUTILS NUMERIQUES SUR LES NOUVELLES FORMES DE CREATIVITE**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les communautés et les réseaux sont porteurs d'une créativité en dehors de l'organisation. Nous décrivons, dans un certain nombre de recherches, comment les communautés en mixant les idées sur un produit ou sur une marque en arrivent à être porteurs d'autres formes d'appropriation. L'appropriation du bien cède la place à l'appropriation par le lien. Ces nouvelles formes d'appropriation sont reliées à une affirmation d'identité. Les individus se représentent d'autres voies créatives (souvent contestatrices d'un certain ordre établi) régulées par les normes sociales de nouveaux collectifs d'appartenance. Ces nouvelles formes de créativité sont regroupées sous le terme de créativité sociale.

**Parmi les nouvelles formes de créativité, la créativité sociale se définit comme une créativité communautaire et participative.** Elle émerge des processus interrelationnels mis en place au sein des groupes créatifs. Par ailleurs, elle intègre une dimension sociétale (Estany, 2007) très souvent absente des approches théoriques précédentes fondées sur la recherche de l'efficacité organisationnelle<sup>14</sup>. Enfin, elle se nourrit d'une certaine forme de complexité que nous qualifierons de systémique. La créativité sociale n'est pas en soi un concept nouveau. Pour Csikszentmihalyi (1988), la créativité est vue comme une interaction entre un champ, un domaine et un individu. Le champ est défini comme l'ensemble des aspects social et culturel d'une profession, métier ou artisanat. Ainsi, les membres d'une profession portent un jugement sur la pertinence et la créativité d'une production appartenant à leur champ. Le domaine correspond à l'organisation et à la structure des connaissances c'est à dire à un ensemble de règles symboliques et de procédures. La créativité permet d'aller au des règles ou d'en établir d'autres. L'individu joue un rôle central dans ce modèle. Pour Csikszentmihalyi (1996), « une personne créative change le domaine ou construit un nouveau domaine de connaissances, mais ces changements ne peuvent se faire sans l'accord explicite ou implicite de sa communauté ». Par contre, les formes que prend cette créativité sont relativement nouvelles.

---

<sup>14</sup> Le lien créativité-efficacité organisationnelle est particulièrement bien décrit dans le chapitre « Récits de vie de créatifs » d'Amina Beji-Becheur de l'ouvrage « Les ascèses de la performance » coordonné par Eric Pezet.

En effet, la matérialisation de la créativité sociale se retrouve dans la créativité numérique et plus particulièrement dans la créativité issue du Web 2.0.

Elle repose sur deux principes : un principe de participation et un principe d'agrégation. Le principe de participation permet aux utilisateurs de disposer d'outils de création. La production d'idées, de concepts n'est plus dévolue aux seuls experts. La multiplicité des points de vue, des personnalités créatives qui s'expriment sur la toile (*User generated content*) produisent un contenu créatif en perpétuel renouvellement. L'agrégation, les plateformes de contenus ouvertes et collaboratives révolutionnent le *process* créatif en en faisant un processus itératif au sein duquel les relations s'établissent au sein d'entités éloignées (Joyce, 2008).

Dans son livre *Open Innovation : The new Imperative for Creating and Profitings from Technology*, Chesbrough (2003) fait état, à travers l'observation de plusieurs dizaines d'entreprises, d'une préoccupation managériale appelée à devenir une préoccupation académique, celle de l'innovation ouverte qui rejoint la créativité sociale. L'innovation fermée qui faisait autorité jusqu'à très récemment, fonctionnait sur un modèle de Recherche et Développement fondé sur les ressources internes. IBM, Intel, P&G ont adapté l'innovation ouverte et la considèrent comme une nécessité stratégique tant l'information permettant l'innovation provient de sources extérieures à l'entreprise. Ainsi, la créativité du consommateur devient une source d'innovations précieuse pour les entreprises.

Nous aborderons, dans cette partie, différentes thématiques qui ont trait à la créativité sociale et à la participation du consommateur à cette créativité. Nous traiterons, dans un premier temps, du rôle des outils numériques dans la créativité sociale. Ces outils numériques permettent une nouvelle écoute des marchés. Cette nouvelle écoute a un impact direct sur les métiers de la communication, sur les technologies, sur les organisations. Dans un second temps, nous mettrons en évidence l'importance de l'appropriation des outils par l'utilisateur dans le processus créatif. Dans un troisième temps, nous illustrerons, à travers le réseau social Facebook, les types de créativité sociale émergeant au sein des réseaux. Les recherches menées sur cette thématique traitent du marketing politique, des groupes de marques et du commerce social.

### ***2.1. Le rôle des outils numériques dans la créativité sociale***

Le rôle des outils numériques dans la créativité sociale peut être décrit à deux niveaux. Les outils numériques sont, avant tout, des outils permettant d'aborder un marché différemment. Une nouvelle forme de prospective et des nouvelles techniques d'études et d'observations voient le jour. Cette nouvelle façon de travailler en marketing a des répercussions directes sur les métiers de la



communication, les acteurs du marché des médias et même les concepteurs des technologies utilisées par le numérique (méthodes de *tracking* du consommateur, *Web Analytics*, *Big Data*). A un deuxième niveau, les outils numériques sont révélateurs du pouvoir rééquilibré entre consommateurs et marques. En effet, de plus en plus d'outils sont imaginés et fabriqués directement par le consommateur. Cette conception par l'utilisateur est la meilleure garantie d'une appropriation de ces outils. La créativité sociale s'exerce alors, non plus sur le contenu, mais sur l'outil lui-même.

### **2.1.1. Les outils numériques, une nouvelle écoute des marchés**

Cette production créative s'accompagne d'une nouvelle écoute des marchés qui intervient en amont de tout processus créatif. Nous avons abordé cette thématique à travers trois axes :

- Un axe métier portant sur les planneurs stratégiques et les nouveaux métiers publicitaires du Web.
- Un axe technologie portant sur le *Web Analytics*.
- Un axe organisation portant sur les transformations de l'institut d'études, Médiamétrie.

#### *L'axe métier [10, 33,42, 48, 49]*

Nos recherches portant sur l'évolution des métiers de la communication ont suivi quatre étapes détaillées dans le schéma suivant. Lors de l'étape 1, nous nous sommes attachés à isoler l'influence du numérique sur les pratiques des planneurs stratégiques. Lors de l'étape 2, nous avons élargi cette problématique à l'ensemble des nouveaux métiers du Web. Nous avons établi une classification des métiers émergents du Web et déterminé un certain nombre de scénarii prospectifs issus de ces données. Pour les deux étapes, nous avons pratiqué une méthode de recherche encore assez peu usitée à l'époque, la netnographie que nous avons eue l'occasion d'utiliser lors d'une étude exploratoire portant sur les blogs de salariés [19,22]. Lors de l'étape 3, nous avons conclu un partenariat avec l'observatoire des métiers et de la communication afin de vérifier les résultats obtenus par la netnographie et ceux pouvant être observés lors d'une démarche plus classique d'entretiens individuels et d'entretiens de groupes. Le schéma suivant synthétise notre parcours de recherche sur cette thématique et ses liens avec la créativité.

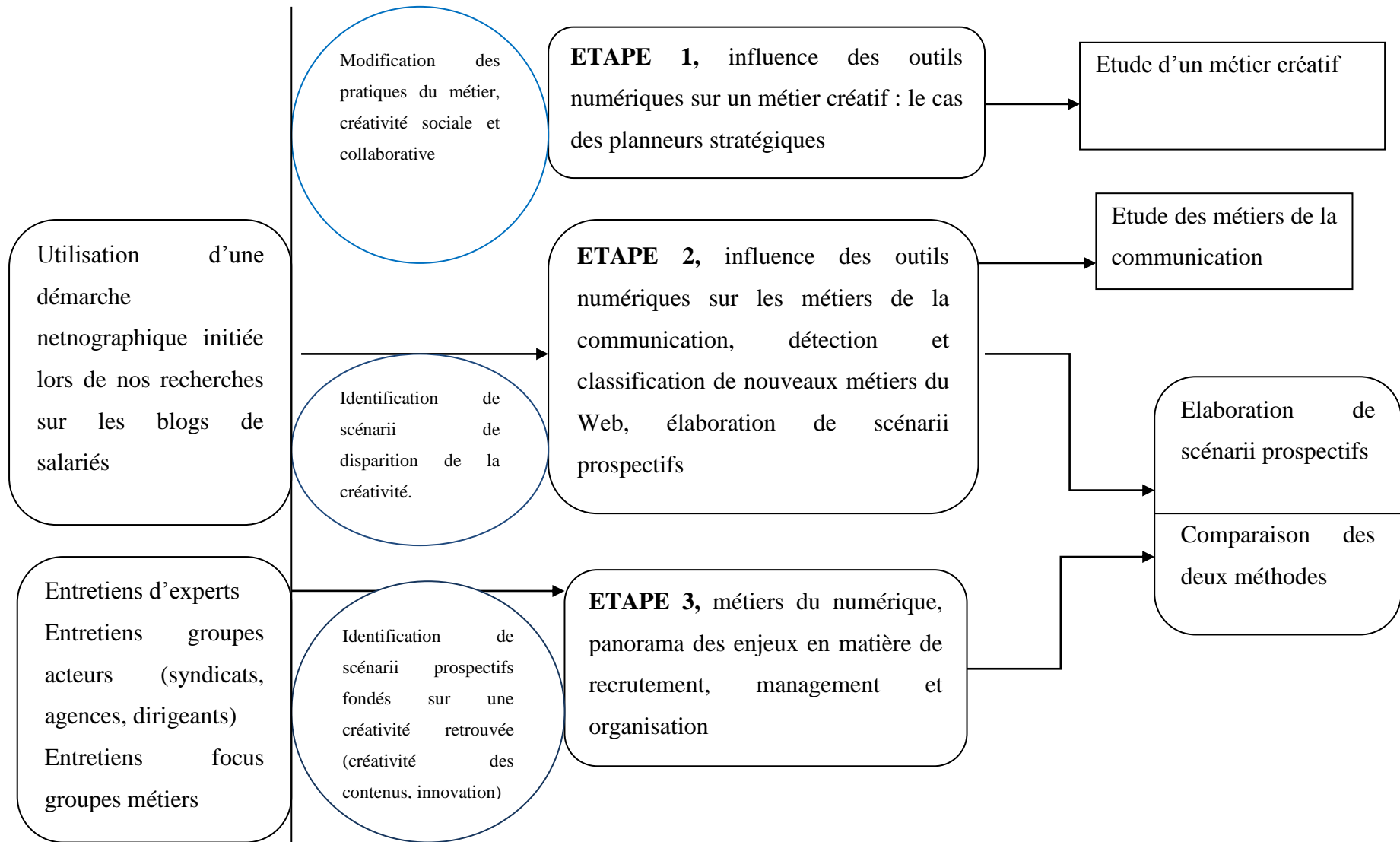


FIGURE 10, LES OUTILS NUMERIQUES, UNE NOUVELLE ECOUTE DES MARCHES, L'AXE METIER

## **Etape 1 [10, 42]**

Notre premier champ de recherche concernant cette thématique a trait à l'évolution d'un métier central en communication qui est celui de **planneur stratégique**. Un planneur stratégique est, en agence, un véritable homme d'études et de prospective qui conseille les marques dans leur stratégie, leur positionnement et les grands axes de leur communication. Le planneur stratégique travaille en soutien des directeurs artistiques et concepteurs rédacteurs pour les aider à formuler et imaginer des campagnes pertinentes en lien avec les attentes et les évolutions des consommateurs. Ce métier est relativement nouveau. On date sa création de 1965 en Grande Bretagne, pays considéré comme la référence en matière de formation et d'émergence de planneurs stratégiques reconnus. Cette petite communauté d'experts, relativement fermée, se fédère autour d'un réseau de partage et de représentation professionnelle, l'APG pour *Account Planning Group*.

A la fin des années 80, la dimension « découvreurs de tendances » du planneur a été remplacée par des profils orientés études et stratégies. La prospective comme outil premier du travail du planneur a laissé place à une prospective dite opérationnelle très centrée sur les mesures d'opinion et une écoute du consommateur fondée sur le pilotage d'études qualitatives ou quantitatives. Le recours aux cahiers de tendances a donc été peu à peu abandonné au profit d'outils plus normés et plus standardisés, l'objectif étant également de détecter des signaux faibles pouvant potentiellement être de futures tendances lourdes.

Ayant eu l'occasion de travailler avec de nombreux planneurs tout au long de mon parcours professionnel, j'ai souhaité étudier l'influence des outils numériques sur leurs méthodes de travail (axe 1) et sur la constitution de leur communauté (axe 2). Néanmoins, j'ai approché cette communauté, non pas par entretiens de certains de ses membres les plus représentatifs, mais par une étude des blogs tenus par les planneurs. En effet, la communauté s'est révélée hostile à toute recherche réflexive. En outre, ses modes d'expression favoris reposaient sur des plateformes ouvertes et collaboratives qui permettaient de mener une recherche originale à partir de ce matériau. La communauté des planneurs stratégiques est extrêmement fermée à toute tentative de recherche sur elle-même. Un planneur connu m'a même avoué qu'il ne souhaitait pas que l'on « fasse des recherches sur eux car leur communauté devait regrouper à peine plus 1000 membres dans le monde et qu'il fallait qu'elle reste ainsi ». Un autre m'a confirmé que « la communauté devait rester peu connue du grand public et ne pas attirer de nouveaux membres ». Néanmoins, une forte logique communautaire aisément observable sur le Web semble prédominer. Cette communauté est à la fois conventionnaliste (fondée sur un accord tacite de conformité à des comportements et des croyances bien définis d'où la difficulté d'accueillir de nouveaux membres en son sein) et épistémique (car

développant des coopérations axées sur la création de nouvelles connaissances). Il est possible de la définir comme une communauté épistémique fondée sur des conventions non exprimées. Ces conventions s'accompagnent d'une logique de coopération forte.

Ces coopérations se développent sur le Web grâce à des outils dits 2.0. Ces nouveaux outils changent les modes d'échange mais également de structuration de la communauté. La prospective marketing est redécouverte à travers des outils de partage et de collaboration (bookmarks sociaux, réseaux sociaux, syndication), des outils de diffusion (wikis, blogs) et des outils de recherche et de collecte d'information (tags, moteurs de recherche, bases de données). Ces outils permettent de constituer une communauté de pratique créative qui donne à la communauté métier initiale une efficacité croissante en matière de génération d'idées, écoute des marchés, fertilisation croisée des nouveaux concepts et produits.

Notre premier travail de recherche a été de sélectionner grâce à la netnographie :

- Les blogs et plateformes de diffusion de la connaissance animés par des planneurs stratégiques.
- Les outils prospectifs utilisés par la communauté.
- Les thématiques émergentes liées à la perception de leur métier.

Cette sélection nous a amenée à

- définir les nouveaux outils 2.0 participatifs et collaboratifs utilisés par les planneurs.
- observer les objectifs qu'ils fixent à leur métier à travers Internet.

Thématiques	Evolutions souhaitées
Observation des réseaux	<p>Identification des influenceurs et de leurs centres d'intérêt</p> <p>Identification de la circulation et viralité des idées à travers les bookmarks sociaux</p>
Approches du consommateur	<p>Faire du consommateur innovateur le porte-parole de la marque</p> <p>Trouver des idées interactives et participatives en s'appuyant sur les consommateurs innovateurs</p> <p>Remarquer les points d'accord des internautes et les réactions de rejet grâce aux techniques de votes et d'évaluations des produits</p> <p>Tester en direct des scénarii de services et des concepts produits</p>
Conception et gestion de nouveaux outils de veille	<p>Réalisation des études on-line et ethnographiques à travers les <i>focus groups</i> en ligne et les <i>bulletin boards</i>.</p> <p>Utilisation intensive de l'image et la vidéo, pratique de la vidéographie</p> <p>Veille marketing automatisée (mise en place d'équations de recherche au sein des métamoteurs, réglage des paramétrages via l'utilisation des flux RSS, utilisation d'agents d'alerte ou d'agents aspirateurs.</p>

**TABLEAU 13, DESCRIPTION DES EFFETS DU WEB 2.0 SUR LES PRATIQUES CREATIVES DES PLANNEURS STRATEGIQUES**

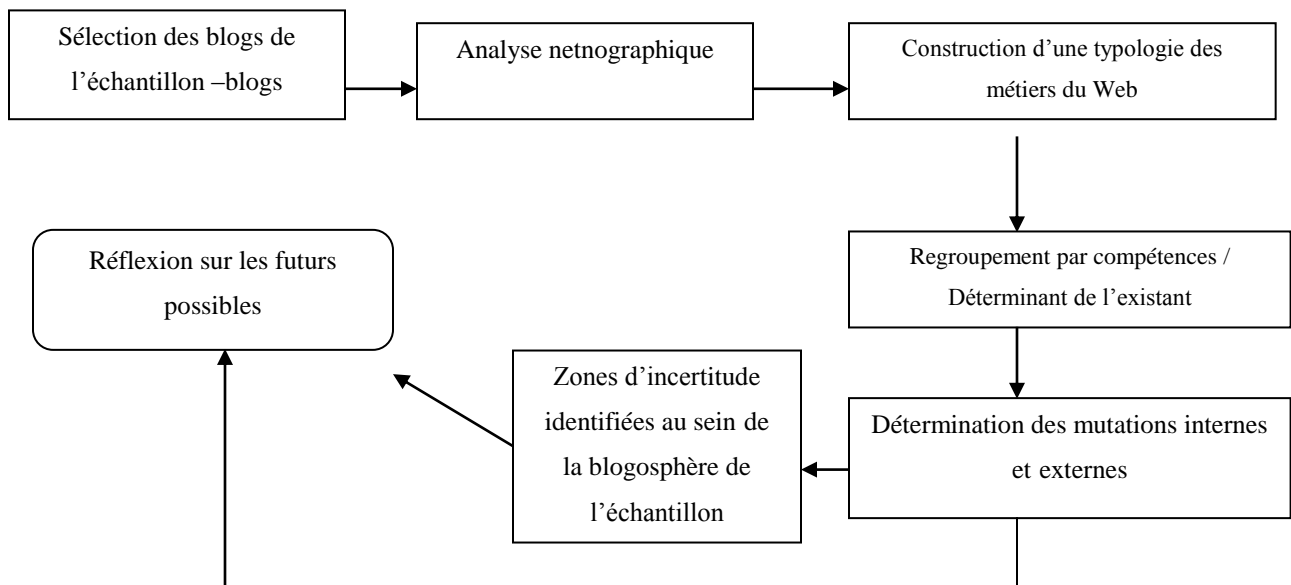
Ces techniques décrites en 2007 préfigurent les préoccupations managériales et les avancées techniques qui font du Web d'aujourd'hui une plateforme d'innovation ouverte et d'observation des marchés. Elles correspondent à deux grandes tendances de la littérature managériale et académique. Concernant la littérature managériale, cette dernière est actuellement centrée sur la mesure des avis des internautes et leur valence. Des logiciels de veille concurrentielle automatisée s'imposent sur le marché via des sociétés comme Digimind ou Linkfluence. La littérature académique s'interroge sur le leader d'opinion en marketing : qui est-il ? Comment l'identifier ? Comment mesurer son leadership ?

### Etape 2 [8, 33]

Après cette première étude qui alliait une dimension marketing et une dimension ressources humaines, nous avons souhaité approfondir nos recherches sur **l'influence du Web sur les métiers de la communication et, notamment, les métiers créatifs**. Afin d'avoir une vision unifiée des

modifications des pratiques, des formations et des profils de ce marché, nous avons analysé les blogs traitant de ces thématiques. Face à l'absence de consensus des acteurs sur l'évolution de leurs métiers, nous avons élaboré un protocole de recherche destiné à identifier un certain nombre de scénarii prospectifs (figure 11).

Dans un premier temps, nous avons effectué une taxinomie de ces métiers en fonction des compétences mobilisées. Nous avons, également, établi une distinction entre les différents types d'organisations de l'échantillon (organisations d'appartenance des blogueurs). L'objectif était de définir l'existant (le présent) le plus précisément possible.



**FIGURE 11, METHODOLOGIE SUIVIE PAR LE CHERCHEUR POUR L'ELABORATION DES SCENARII PROSPECTIFS**

Nous avons également amélioré notre pratique des analyses netnographiques initiées lors des recherches portant sur les planneurs stratégiques. Aux étapes classiques des méthodes netnographiques distinguées par Fuller et al. (2007) à savoir la détermination des objectifs de la recherche et du profil idéal des membres de la communauté, l'identification et sélection des communautés, l'observation et la collecte des données, l'analyse des données et l'interprétation des résultats, le transfert des résultats en solution, nous avons ajouté une procédure codifiée permettant de recueillir des données d'ordre quantitatif auprès des blogs de l'échantillon (figure 12).

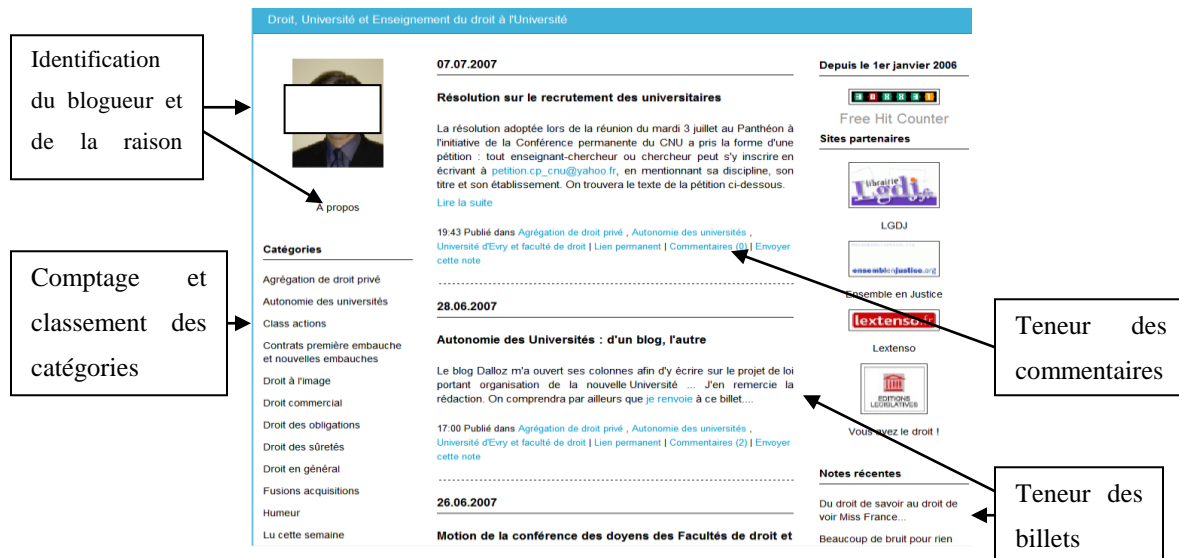


FIGURE 12, ANALYSE NETNOGRAPHIQUE D'UN BLOG

Dans un second temps, en nous fondant sur les outils de prospective développés selon la méthode des scénarii, nous avons analysé et confronté l'existant à la projection des acteurs à savoir les mutations internes et externes auxquels ceux-ci pensent être confrontés à l'avenir. En outre, nous avons distingué un certain nombre de facteurs environnementaux (politique, formation, comportements en nous fondant sur les analyses de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail -ANACT) que nous avons dénommé zones d'incertitude. Les zones d'incertitude sont constituées de thématiques en débat au sein de la blogosphère. Le croisement des variables internes et externes nous a permis d'élaborer un certain nombre de scénarii regroupés selon plusieurs thématiques (tableau 14 et 15). Nous avons ainsi pu distinguer cinq types d'organisation développant des stratégies très différentes à l'égard du numérique :

1. Les organisations qui « achètent à l'extérieur » des structures compétentes en acquisition et traitement de l'information, *grandes agences de publicité, annonceurs*
2. Les organisations spécialisées dans la sécurisation de l'information, *SSII*
3. Les organisations traditionnelles où la fracture numérique peut être importante, *bibliothèques*
4. Les organisations qui font du partage d'information une compétence à valoriser sur le marché de la connaissance, *cabinets de conseil, consultants e-learning, agences en marketing relationnel et data mining*
5. Les organisations qui mettent en forme l'information, la valorisent et la commercialisent, *éditeurs de sites Web, Brokers en bases de données, moteurs de recherche, micro-entrepreneurs*

*Habilitation à diriger des recherches-Note de synthèse-Partie 2*

<b>Contexte organisationnel</b>	<b>Management</b>	<b>Compétences concepteurs</b>	<b>Représentation métier</b>	<b>Nature des outils TIC</b>	<b>Nature des relations entre les concepteurs et les utilisateurs</b>
Organisations qui « achètent à l'extérieur » des structures compétentes en acquisition et traitement de l'information <i>Grandes agences de publicité, annonceurs</i>	Hierarchie « descendante » de l'information, structures verticales mutant vers l'horizontalité (gestion de projets)	Très diverses et souvent issues de mobilité professionnelle forte permettant l'acquisition d'expériences pointues.	Perception fondée sur les usages voulus ou souhaités par les utilisateurs. L'expertise au service des non-experts de l'entreprise.	Les outils s'inscrivent dans une perspective d'évolution des méthodes de travail ainsi que par la recherche d'une meilleure productivité des actions marketing et de communication.	Réactivité des experts aux demandes des non-experts.
Organisations spécialisées dans la sécurisation de l'information <i>SSII</i>	Orientation mise sur la formation et l'évolution des personnels, stress important des personnels	Purement techniques en début de carrière puis commerciales et marketing avec fonctions d'animation et de gestion d'équipes	Perception fondée sur l'accompagnement et la formation des utilisateurs ainsi que la compréhension des informations émanant des utilisateurs afin d'adapter au mieux l'offre.	Les outils s'inscrivent dans une perspective stratégique et organisationnelle et vont (au-delà de la sécurité des réseaux) du conseil expert à l'optimisation des processus métier de l'entreprise conseillée.	Relation marchande entre concepteurs et utilisateurs
Organisations traditionnelles ou la fracture numérique peut être importante <i>Bibliothèques</i>	Diversité des modes de management en fonction des organisations et de la culture d'entreprise	Variables mais en évolution afin de répondre aux nouveaux besoins de l'information documentaire en ligne et des nouvelles stratégies de numérisation des données	Perception par les acteurs d'un métier révolutionné par les TIC. Forte prise de conscience de l'obligation de muter vers le numérique et les plate-formes collaboratives.	Les outils s'inscrivent dans une perspective de modification et re-traitement voire de re-documentation des données cataloguées, indexées, résumées, découpées. Ils sont parfois perçus comme une dénaturation du livre.	Relation fondée sur la formation continue jugée intensive et spécifique à leur secteur par les blogueurs.
Organisations qui font du partage d'information une compétence à valoriser sur le marché de la connaissance <i>Cabinets de conseil, consultants e-learning, agences en</i>	Management participatif, structures en réseau	Adeptes de l'auto-formation notamment via Internet. Appréciation forte de la polyvalence.	Représentation fondée sur la notion de concepts alternatifs, et d'artisans créatifs. Passages en freelance fréquents, effets longue traîne où chacun peut être son propre entrepreneur.	Les outils sont secondaires dans la démarche adoptée. Leur mise en avant est toujours justifiée par leur capacité de service et leur valeur d'usage.	Relation marchande entre concepteurs et utilisateurs. Démarche de fidélisation des utilisateurs / clients.



<i>marketing relationnel, experts en data-mining,</i>					
Organisations qui mettent en forme l'information, la valorisent et la commercialisent <i>Editeurs de sites Web, Brokers en bases de données, moteurs de recherche, micro-entrepreneurs</i>	Autonomie des utilisateurs pour faire évoluer les méthodes de travail, fort individualisme des stratégies de carrières	Formation du personnel aux applications collaboratives Optimisation des processus métier, forte polyvalence pour certains Expertises en mutation permanentes	Représentation « projective » des métiers avec une forte dimension essai-erreur.	Les outils sont en lien avec cet état d'esprit « projectif ». Lancement permanent de versions Bêta afin d'en valider les performances auprès des utilisateurs. Mise en versions libres d'outils à destination des internautes, fort esprit open-source pour certains.	Relation marchande et non marchande orientée services, mission « d'évangélisation technique » (blogs, animation des wikis, campagnes de communication à destination de certaines cibles).

**TABLEAU 14, DETERMINATION DE L'EXISTANT, APPLICATION DE LA GRILLE D'ANALYSE DE L'ANACT « CONDUITE DES PROJETS TIC : USAGES, ACTEURS », THEMATIQUES EMERGENTES DES BLOGS DE L'ECHANTILLON**

*Habilitation à diriger des recherches-Note de synthèse-Partie 2*

<u>Mutations externes</u> Pratiques pédagogiques et de formations, démographie	<u>Mutations externes</u> Contexte politique	<u>Mutations internes</u>	<u>Mutations externes et mutations internes</u> Zones d'incertitudes
Evolution de l'approche pédagogique : alternance, auto-formation, formation par imitation des bonnes pratiques	Soutien des pouvoirs publics aux NTIC	Essor de la publicité en ligne et du ciblage comportemental Diminution des coûts liés à la communication institutionnelle sur Internet Augmentation des études marketing en ligne Croissance régulière du commerce en ligne Emergence du C2C (consumer to consumer)	Menaces sur les formations courtes plébiscitées par le marché (réforme du financement des IUT)
	Implication des organisations internationales dans la société de l'information et sa globalisation (OMC, FMI, Banque Mondiale)		Démocratisation des applicatifs (mashups, API) permettant le développement du « <b>contenu généré par l'ensemble des utilisateurs</b> »
Manque de formations « pointues » adaptées aux nouveaux métiers du Web Externalisation de certaines compétences (développeurs en Inde)	Démocratisation de l'ADSL et des nouveaux formats numériques Développement des plans numériques nationaux	Diffusion des technologies liées au Knowledge management	Essai de récupération des API par certains fournisseurs
		Accroissement des pratiques de e-GRH	Fracture numérique en réduction
Montée en puissance des « Digital Natives »	Taxation des FAI Imposition des micro-revenus générés sur le Web	Interopérabilité technique, sémantique, organisationnelle Interactivité croissante (technologie Ajax)	Limitation de la mondialisation des NTIC sur les pays en voie de développement
		Reconnaissance de l'importance des réseaux sociaux	Développement de la gratuité (open-source, logiciels libres) et des moyens de production par les utilisateurs eux-mêmes
		Fragmentation des médias au profit des médias mobiles et alternatifs Convergence des médias traditionnels et d'Internet	Limitations des téléchargements libres, guérilla open-source et institutionnels (Google, Microsoft)
			Surveillance et gouvernance de l'Internet par les gouvernements
			Fin de la neutralité des réseaux du fait d'une augmentation des coûts d'accès imposés par les fournisseurs de contenus et d'applications
			Apparition de nouveaux acteurs (notamment des moteurs de recherche) grâce au Web sémantique
			Diffusion lente du Web sémantique (format RDF encore peu présent)
			Apparition des nouveaux influenceurs en ligne (blogueurs, consommateurs)
			Essai de récupération et de marchandisation de leurs contributions

**TABLEAU 15, RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT, THEMATIQUES EMERGENTES DES BLOGS DE L'ECHANTILLON**

Le choix des thématiques et l'élaboration des scénarii ont été effectués au sein d'un groupe restreint de professionnels correspondant aux familles déterminées à partir de la typologie des métiers.

La présentation des différentes données du cas à notre groupe d'experts a permis de définir un certain nombre d'axes prospectifs ou hypothèses portant sur l'influence des métiers de la communication digitale sur les organisations:

- L'hypothèse de la résistance qui s'assimile à la résistance au changement soit de la part des entreprises, soit de la part des consommateurs, soit de la part des pouvoirs publics face à une numérisation générale de plus en plus difficilement acceptée.
- L'hypothèse de la normalisation qui va dans le sens de la convergence et de la standardisation des référentiels et des pratiques.
- L'hypothèse de l'éclatement qui imagine l'introduction dans les organisations des nouveaux métiers du Web comme un « virus » détruisant peu à peu leurs structures d'accueil.
- L'hypothèse de l'enrichissement dans laquelle les mutations s'effectuent en douceur au sein de mécaniques gagnant-gagnant.

Au sein de ces scénarii, la place réservée à la créativité varie considérablement. Les acteurs de ce marché considèrent la créativité comme une créativité de contenus ou une créativité organisationnelle. Concernant la créativité de contenu, elle apparaît menacée car les formats publicitaires sur Internet se révèlent extrêmement normés et centrés sur un retour sur investissement immédiat. Concernant la créativité organisationnelle, elle semble, pour certains, inassimilable pour des structures traditionnelles comme les grandes agences de communication. En effet, cette créativité organisationnelle est susceptible de modifier les modes de management en imposant un management transversal plutôt que vertical. D'une façon générale, le consensus portait sur une disparition progressive de la créativité face à un univers digital extrêmement porté sur la standardisation.

L'étape 3 nous a permis de confronter ces résultats aux résultats obtenus *via* une démarche plus classique d'interrogation (focus groupes, entretiens en face à face etc...).

### **Etape 3 [48,49]**

Nous avons travaillé en collaboration avec l'observatoire des métiers de la publicité qui cherchait à identifier l'impact du numérique sur le devenir des métiers et des organisations publicitaires. Cet observatoire avait pris connaissance de notre étude précédente. Il a souhaité vérifier avec nous un

certain nombre de scénarii prospectifs exposés en adoptant une démarche différente à visée plus prospective et dont la méthodologie avait été conçue par les professeurs Boyer et Scouarnec (2009). Les différentes étapes de la recherche vont de l'appréhension contextuelle à la validation en respectant le canevas ci-après :

**1. L'appréhension contextuelle**

Etat de l'art théorique sur le sujet, Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.

**2. La pré- formalisation**

Analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.

**3. La construction**

Organisation d'une journée de travail : analyse en *focus group* et séance plénière de confrontation.

**4. La validation**

Intégration des résultats des *focus group* et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

Quant aux acteurs experts interrogés, ils appartenaient à différentes organisations :

**Acteurs- experts sollicités :**

**14 en entretiens individuels :** SODIAAL/EPISENS ; ESCP EUROPE ; Renaissance Numérique ; Univ- NANTERRE, Solucom Group ; Mccann ; Syndicat des Régies Internet ; Université PARIS II ; CENTRALE IUT ; ARCTUS / CELSA ; MRM WORLDWIDE ; BETC 4D DIGITAL HOUSE ; FULLSIX ; Community Chest.

**31 acteurs- experts en réunions de groupe :** Institut du multimédia ; IUT PARIS 13 ; Aravati ; Blue Search ; AFDAS ; TMC Régies ; Fullsix ; OGILVY ; PAGES JAUNES ; Good futur ; 3h33 ; Digitas France ; Adven Studio an advertainment ; Ligaris ; ETO Digital ; Canal + Régie ; ISOBAR ; Mediaedge:cia ; Carat Expert ; Microsoft ; FILPAC-CGT ; CFTC-SNPUB ; CFDT.

Nous avons plus spécifiquement travaillé sur les scénarii externes en dégagant au fur et à mesure des étapes des points de consensus et de non consensus. Ces scénarii et leurs impacts métiers sont détaillés dans le tableau suivant :

		<b>Impacts métiers</b>	<b>Scénarii principaux</b>
<b>Liés au marché</b>	<b>Place du numérique</b>	Complexité des approches clients Prédominance des approches par segments Eclatement des modèles d'achat Fin de la loi Sapin	<b>Le scénario de la limitation et de la croissance atone</b>
		La publicité ATAWAD (à n'importe quel moment, dans n'importe quel lieu, avec n'importe quel outil) Le Smartphone média dominant du marché	<b>Le scénario du tout numérique : des géants de l'e-commerce au média-mobile</b>
		Guerres de l'Internet Marché à terme oligopolistique Groupes cohérents d'offres de service Place centrale du média Internet pour l'ensemble des communications Emergence des grands éditeurs de sites comme médias de demain	<b>Le scénario de l'Internet média unique ou le choc des titans</b>
	<b>Valeurs du numérique</b>	Monétisation des contenus Automatisation des contenus Nouvelles formes de communication scénarisées et de publicités masquées	<b>Le scénario de la guerre des contenus</b>
		Couplage de différents modèles d'affaires Renforcement du recours au copyright Numérisation enrichissante de la presse Nouveaux modes d'approche du consommateur	<b>Le scénario de la perte de valeur ou la crise de la gratuité</b>
	<b>Evolution des médias</b>	Spécialisation des médias par fonction	<b>Le scénario des effets de mode, des croissances exponentielles et des chutes abyssales</b>
		La télévision fonction sociale L'affichage fonction commerciale La radio fonction sociale et locale La presse fonction de l'information immédiate et de l'hypertexte Le cinéma fonction du divertissement	<b>Le scénario de l'enrichissement fonctionnel et de la délinéarisation totale</b>
		Navigation par les usages Publicité vendue par Hubs Fin des sites Internet Révolution complète des métiers commerciaux	<b>Le scénario de la convergence : le pouvoir des Hubs</b>
<b>Liés à la technologie</b>	<b>Evolution des supports</b>	Dématérialisation des médias La « Life Wall » comme outil ludique, de travail et d'information	<b>Le scénario de l'outil miracle et de l'identification unique</b>
		Apparition des éditeurs de jeux vidéos dans l'univers publicitaire (régies publicitaires) Publicité sensorielle et multisens	<b>Le scénario des Jedi de la réalité augmentée</b>
	<b>Maîtrise des données</b>	Avènement du Web 3.0 Modification de la recherche d'information Augmentation du coût de l'espace publicitaire Redécouverte des médias traditionnels pour des raisons de coûts	<b>Le scénario de la donnée Big Brothers et des fusions concentrations</b>
		Emergence d'acteurs issus du monde de la sécurité informatique comme régies publicitaires	<b>Le scénario de la sécurisation des données ou la catastrophe du Fake</b>
<b>Liés au consommateur</b>	<b>Rapport au temps</b>	La publicité choisie sous forme de catalogue numérique de fournisseurs	<b>Le scénario « A la recherche du temps perdu »</b>
	<b>Rapport au numérique</b>	Le caractère paradoxal du consommateur La difficile gestion du consommateur en terme de communication L'avènement du marketing ethnique et des réseaux sociaux fermés	<b>Le scénario du consommateur chef d'orchestre</b>

TABLEAU 16, SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX SCÉNARIIS EXTERNES

La créativité numérique est perçue différemment en fonction des deux études. Nous rappelons que pour l'étude netnographique, les communautés observées étaient préoccupées par la disparition de la créativité. Durant l'étude prospective, les individus interrogés ont, au contraire, prédit un retour de la créativité en tant que critère de différenciation et avantage concurrentiel importants. Cette divergence de point de vue nous a amenée à nous interroger sur les différences méthodologiques des études netnographiques *versus off line* (tableau suivant).

<b>Points de différenciation</b>	<b>Méthode netnographique</b>	<b>Méthode face à face et focus group</b>
Saturation empirique	Difficile à obtenir du fait de la modification continue des contenus	Facilement détectable
Place du chercheur	Observation non participante, le chercheur n'est pas visible.	Observation non participante mais le chercheur est identifié par l'échantillon en situation d'observation.
Echantillon étudié	Profil plutôt auto-entrepreneur ou free lance	Dirigeants d'entreprises, syndicalistes, chercheurs, cadres
Détection des leaders d'opinion	Via des critères spécifiquement sociaux comme l'importance de leurs blogrolls ou de leurs scores d'e-réputation.	Via les réactions de groupe observées lors des focus group (appartenance à des grosses structures, niveaux hiérarchiques élevés etc...)

**TABLEAU 17, DIFFERENCES METHODOLOGIQUES ENTRE METHODE NETNOGRAPHIQUE ET METHODES FACE A FACE - FOCUS GROUP OBSERVEES DANS LE CADRE DE NOS RECHERCHES**

Pour conclure, la perception différente de la créativité entre les deux groupes peut être due :

1. Aux blogueurs étudiés qui véhiculent sur leur secteur des informations négatives afin d'assurer la viralité de leurs posts ou leurs billets.
2. Aux structures socio-démographiques et aux styles de vie distincts entre échantillons<sup>15</sup>.
3. Aux différents leaders d'opinion et types de leadership pouvant influencer les discours.

Ainsi, l'évolution des métiers, des pratiques de création est représentée de façon plus pessimiste par l'échantillon « netnographie ». L'échantillon « *focus group* » ne raisonne pas au niveau du vécu des métiers et du quotidien du Web mais plutôt en fonction des stratégies de groupe et d'une vision plus « macro » du consommateur et du marché digital. Dès lors, la créativité y est vue comme indispensable et présente dans l'ensemble de la chaîne de valeur (recrutement, approche des marchés, management, rachat d'entités, contenu etc...).

Cette écoute des marchés par l'analyse netnographique et prospective ne saurait être complète sans la prise en compte du comportement du consommateur. Ayant compris l'importance des outils de *Web Analytics* dans le décryptage des tendances et des besoins du consommateur, nous avons lancé une recherche originale sur la façon de définir un marché en fonction des comportements de recherche des internautes. Ce type de recherche n'a jamais été pratiqué en sciences de gestion. Il préfigure un courant de recherche qui est en train de prendre une importance considérable, celui des Big Data.

*L'axe technologie [3, 24]*

Cette recherche intitulée « Analyse concurrentielle des sites de vente en ligne : une approche par le *Web Analytics* » nous a permis de suivre l'évolution de la technologie fondée sur le comportement du consommateur. Les outils de *Web Analytics* représentent une écoute des marchés qui allie agrégation d'un nombre considérable de données et capacités de traitement des recherches individuelles révélatrices des envies des consommateurs. Le *Web Analytics* est une technologie permettant à partir des fichiers *logs*<sup>16</sup> de compiler et analyser les requêtes des internautes. Nous avons souhaité montrer son utilité dans la définition et l'analyse d'un marché. Le tableau suivant

---

<sup>15</sup> On peut d'ailleurs s'interroger sur la place « hors réseau » des dirigeants du digital (assez peu présents sur le Web à titre personnel).

<sup>16</sup> Le log est un journal de connexion à un serveur qui enregistre l'ensemble des activités d'un site notamment sa fréquentation (pages vues, visiteurs...).

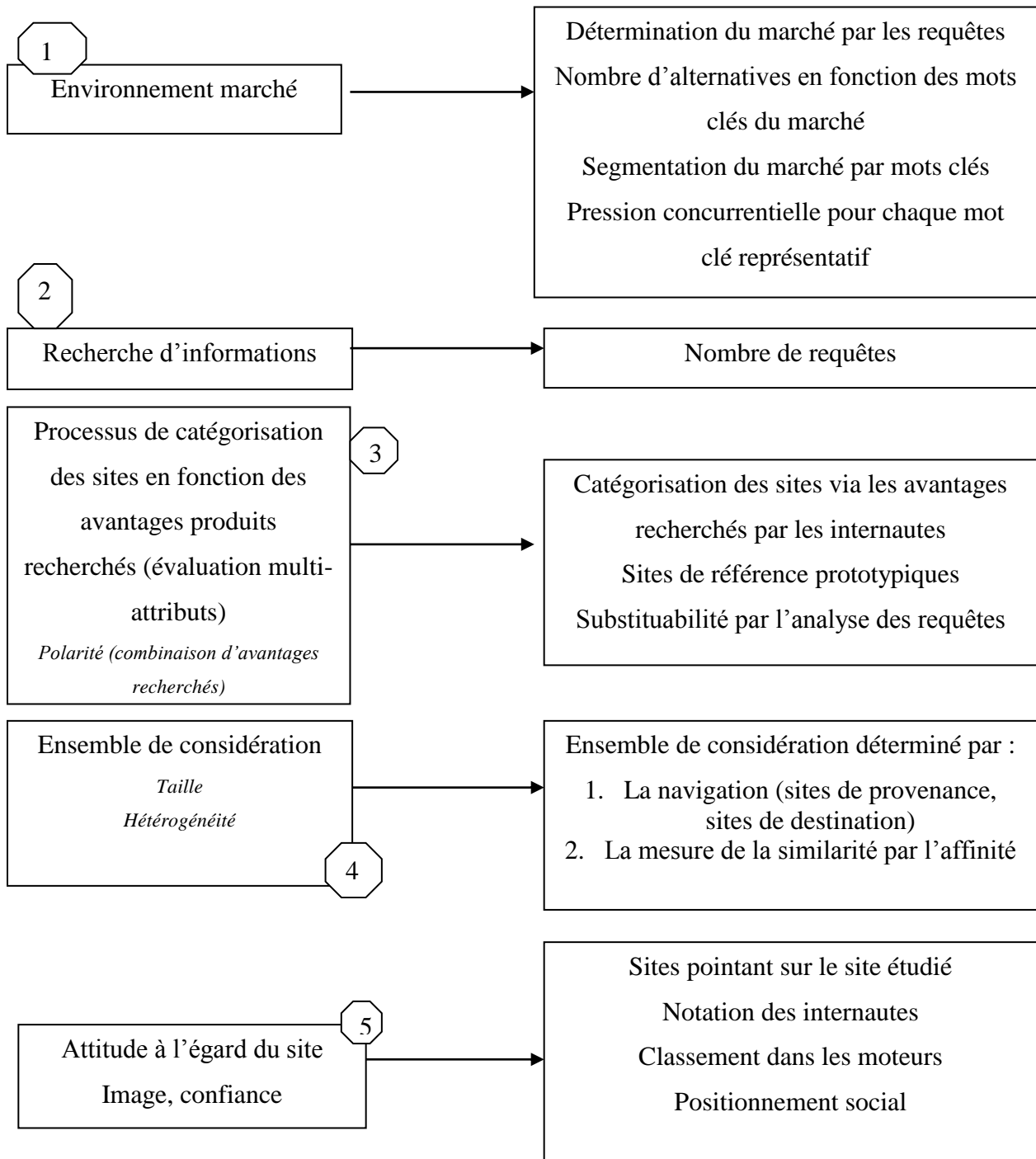
détaille les avantages et les limites du *Web Analytics* et, notamment, les possibilités qu'il offre en matière de nouveaux concepts et d'études de marché.

<b>Apports</b>	<b>Limites</b>
Analyse de données à la fois qualitatives (taux de rebond, avis des consommateurs) et quantitatives des parcours d'achat	Forte variabilité des résultats due aux différents outils et technologies utilisées
Outils visuels (graphique des flux de visiteurs, visualisation des parcours)	Analyses essentiellement descriptives
Outils intégratifs s'adaptant à la multiplicité des formes du Web (blogs, réseaux sociaux, sites de e-commerce, sites de contenu...)	Grande richesse des données fournies qui rend difficile leur exploitation
Outils de tests permettant de retenir les solutions les plus optimales (tests d'ergonomie, de concepts ou de prix de produit)	Lourdeur de l'implémentation de certaines technologies comme la technologie des marqueurs qui nécessite le recours à des développeurs
	Croisement des données du <i>Web Analytics</i> et des informations d'autres canaux de distribution encore difficile

**TABLEAU 18, APPORTS ET LIMITES DU WEB ANALYTICS**

La plupart des analyses issues des données *logs* ou de trafic le sont dans une optique d'optimisation de la fréquentation : gain de nouveaux visiteurs, amélioration des taux de conversion. Très peu d'analyses utilisent le *Web Analytics* à des fins d'analyse concurrentielle. Dans cette recherche, nous décrivons les principales étapes permettant de mener une analyse concurrentielle des sites de vente en ligne. Le *Web Analytics* permet non seulement de comprendre la dynamique du trafic des sites, mais aussi d'identifier les concurrents, les frontières des marchés et apporte un nouvel éclairage à la littérature sur les analyses concurrentielles. Nous nous sommes attachée à créer une correspondance entre les informations fournies par les outils de *Web Analytics* et les principales variables étudiées par la littérature (tableau 19).





**FIGURE 13, VARIABLES MENTIONNEES DANS LA LITTERATURE ET CORRESPONDANCE AVEC LES INFORMATIONS FOURNIES PAR LES OUTILS DE WEB ANALYTICS**

Ainsi, ces outils permettent d'évaluer son marché, de définir sa concurrence réelle et même de prévoir le succès ou l'échec de nouveaux produits. A partir de cette correspondance, nous avons conçu une méthodologie d'analyse concurrentielle et l'avons appliqué à deux acteurs du marché des produits culturels et de haute technologie, la FNAC et Amazon. Les étapes suivies ainsi que les différents outils de *Web Analytics* sont détaillées ci-après :

- Visualisation du marché de la Fnac et d'Amazon par analyse des navigations et des requêtes (outil utilisé, *Alexa*).
- Mise en évidence de l'intensité concurrentielle du marché par la popularité des requêtes, le nombre d'alternatives et la pression publicitaire.
- Recherche d'informations par le nombre des requêtes et l'intérêt des consommateurs pour certains produits (outil prédictif utilisé, *Google Trends*).
- Processus de catégorisation des sites en fonction des avantages recherchés (outil utilisé *Dmoz*) et identification des sites prototypiques des produits étudiés (outil utilisé *Google Analytics*).
- Détermination de l'ensemble de considération de chaque site étudié (navigation et affinité, outil utilisé *Google Ad Planner*).
- Attitude à l'égard des sites (outil utilisé de mesures de l'e-réputation).

Les conclusions de cette recherche sont à relier à la mesure de la créativité par l'attitude du consommateur et à son antécédent à savoir une meilleure écoute des marchés. Les outils de *Web Analytics* permettent de revisiter le concept d'analyse concurrentielle à la lumière d'outils de collecte de données plus proches des comportements que des attitudes. Les requêtes permettent d'estimer ou de découvrir les préférences les plus pointues des consommateurs voire de les anticiper. Ainsi, ces outils peuvent être utilisés de façon prospective et déceler des besoins non satisfaits. Par ailleurs, cette écoute des marchés est une écoute sociale à rapprocher du concept de créativité sociale. Le positionnement des sites est un positionnement social qui se construit sur les avis, les forums de discussion, la viralité des contenus *Corporate* et produit. Paradoxalement, la résistance au changement et les freins à l'adoption de nouvelles innovations sont également décelables grâce à ces outils. En effet, il est à noter que les coûts de changement mentionnés par la littérature semblent s'exercer sur le Net. La relative faiblesse des sites consultés pour chaque requête tend à prouver qu'une certaine fidélité à un petit panier de sites est d'usage. Quant à la question du prix, elle n'est, paradoxalement, pas centrale dans l'activité concurrentielle des sites. L'analyse des navigations et des requêtes montre des recherches essentiellement centrées sur les produits. La requête « prix » n'apparaît pas ce qui indique un volume de recherches trop faibles pour être identifiées. Tout se passe comme si les consommateurs avaient intégré un certain nombre de schémas cognitifs à savoir une relative faible dispersion des prix pour la majorité des sites et une spécialisation (qui est un positionnement en soi) sur des bas prix pour quelques sites discount.

Cette étude exploratoire montre comment la technologie pourra, à terme, modifier les protocoles d'études permettant de mesurer la créativité et le potentiel d'innovation des produits.

Cette partie consacrée aux nouvelles méthodes et outils d'écoute des marchés ne serait pas complète si nous n'abordions pas l'axe organisationnel. Nous ne prétendons pas, dans le cadre de cette HDR, détailler les liens complexes unissant organisation et consommateur (Morin-Delerm et Hetzel, 2004), créativité et innovation. Néanmoins, les recherches que nous avons effectuées sur l'institut Médiamétrie et la chaîne TF1 permettent de comprendre les freins que peuvent exercer une norme établie remise en cause par le numérique et la nature de ces freins sur la créativité.

*L'axe organisation [13, 16,31, 40, 45, 46,47]*

L'appréhension des nouveaux outils numériques se traduit par de nouvelles stratégies d'adaptation au changement. A travers plusieurs recherches portant sur le lien créativité-organisation, nous avons dégagé les thématiques suivantes :

La première thématique réside dans l'utilisation de la créativité du consommateur par les marques média. Des groupes comme TF1 tentent de développer sur les réseaux sociaux ce type de mécanique afin de préserver leur place de leader et le *crowd-sourcing* devient partie intégrante des stratégies créatives de ces marques [46]. La présence croissante des médias digitaux au sein des jeunes adultes préoccupe les dirigeants de TF1. Dans notre cas « TF1, tout faire pour rester n°1 », nous décrivons les efforts faits pour se convertir au digital en suivant les usages des consommateurs en matière de médias. Cette adaptation relativement rapide pose des problèmes au niveau de la définition des produits audiovisuels (programmes pouvant comporter des déclinaisons transmédia faciles, télévision sociale) mais également au niveau des équipes dédiées à l'offre numérique. Ces équipes doivent-elles être transversales ou au contraire isolées du reste du groupe ? La politique de recrutement doit-elle être fondée sur l'intégration de nouveaux profils ou sur une volonté forte de formation des personnels habitués aux médias traditionnels ? Face à un environnement devenu hypercompétitif et une perte de créativité, TF1 semble, en outre, adopter deux types de stratégies concomitantes : les positions fortifiées et la force brute<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Pour compléter la réflexion sur la fin des avantages concurrentiels, d'Aveni (1995), *Hyper Competitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, Free Press, Boston, 1995.

- Les positions fortifiées en élevant des barrières défensives
  - Sur les droits.
  - Sur la marque.
  - Sur la lutte contre la contrefaçon.
  - Sur la publicité.
- La force brute consiste à s'appuyer sur sa taille et son trésor de guerre accumulé pendant les belles années du leadership afin d'écraser par des dépenses supérieures en recherche développement, diversification, promotion, les entreprises concurrentes

Comme le souligne Pellicelli (2007), ces deux stratégies ne sont que temporaires et ne peuvent être maintenues durablement.

La deuxième thématique concerne les méthodes de travail adoptées (groupes de créativité, *think tank*) par des institutions menacées. L'aspect « résolution de problème » se marie à la gestion de crise. La transformation de Médiamétrie et de ses méthodes de travail en est un bon exemple [16]. Nous décrivons comment des organisations comme Médiamétrie ont radicalement changé leur vision technologique et renforcé leur créativité organisationnelle face à la montée d'Internet qui impose d'autres normes que les normes d'achat d'espace du média, jusqu'alors dominant, la télévision.

Néanmoins, le changement imposé par le numérique se heurte à l'attachement à la norme et les routines qu'elle véhicule [31] décrite par la théorie néo-institutionnelle [40]. Il a donc été important de mieux comprendre comment la perte de créativité pouvait se créer au sein des organisations, pourtant axées sur la créativité dès leur origine. Nous avons tout d'abord étudié la norme sur laquelle reposait l'avance technologique de Médiamétrie. Cette norme (GRP pour *gross rating point* ou point de couverture brute) est le mètre étalon de la mesure d'audience de l'ensemble des médias. Médiamétrie a développé un panel dit Médiamat qui permet de définir seconde par seconde l'audience des chaînes de télévision et convertit cette audience en GRP. L'arrivée du numérique, la délinéarisation des audiences obligent Médiamétrie à revoir l'ensemble de sa stratégie de recherche et développement extrêmement rapidement si elle souhaite conserver son monopole sur le marché français. Pourtant, cette course à l'innovation s'est accompagnée d'une véritable crise de gouvernance. Nous avons commencé nos recherches sur Médiamétrie lors de cette crise de gouvernance. Nous avons suivi l'entreprise lors des différentes conférences qu'elle a données pour expliquer sa stratégie. Nous avons, également, mesuré les effets de sa stratégie à travers des interviews donnés auprès d'experts du marché des médias (directeurs de clientèle d'agences digitales, responsable de l'UDA- union des annonceurs, média-planneurs).

Les résultats issus du terrain ont été confrontés aux différentes théories portant sur la créativité organisationnelle et sur les freins pouvant advenir. Nous avons isolé deux théories explicatives des difficultés de Médiamétrie à retrouver le chemin de la créativité :

- L'isomorphisme institutionnel
- Le changement institutionnel

L'isomorphisme observé sur le marché des médias est synthétisé dans le tableau suivant :

<b>Isomorphisme coercitif</b>	Exercé par les agences média et les annonceurs sur les supports car désireux d'avoir un marché unifié disposant d'une mesure pratiquement unique d'audience.
<b>Isomorphisme normatif</b>	Très présent du fait de l'adoption par le marché de logiciels de média-planning construits autour du calcul du GRP. Très présent du fait des profils de média-planneurs recrutés.
<b>Isomorphisme mimétique</b>	Adopté par les autres média en réaction à la santé financière de la télévision. A comparer aux difficultés de certains comme la presse quotidienne à drainer des investissements publicitaires suffisants.

**TABLEAU 19, LES DIFFERENTES FORMES D'ISOMORPHISME DE POWELL ET DIMAGGIO (1991) ADAPTEES AU MARCHE DES MEDIA**

Les théories portant sur le changement institutionnel montrent que le changement fondé sur une norme suit un schéma discursif. Elle pousse d'abord à la créativité puis s'institutionnalise et la freine (tableau 21).

Etapes	Processus
Secousses	Ruptures technologiques
Désinstitutionnalisation	Perturbation du champ par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'arrivée de nouveaux entrants.</li> <li>• la montée en puissance d'acteurs existants.</li> </ul> ou d'entrepreneurs institutionnels.
Préinstitutionnalisation	Nouvelles pratiques adoptées de façon indépendante au sein des organisations
Théorisation	Justification de la solution qui doit être plus appropriée que la pratique existante Légitimité de la nouvelle pratique
Diffusion	Transposition de la nouvelle pratique à l'ensemble des acteurs
Réinstitutionnalisation	La pratique devient un mode de conduite définitif, c'est une pratique dite « <i>taken-for-granted</i> »

TABLEAU 20, LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL DE GREENWOOD (2002) ADAPTE DE TROUINARD (2004)

Giddens (1984) décrit comment un schéma discursif d'évolution se met en place au sein des organisations. Cette conscience discursive prend le pas sur la conscience pratique imprégnée par les normes et les routines organisationnelles. Ce changement organisationnel peut être accéléré lorsque l'innovation et donc les processus créatifs qui ont permis son émergence deviennent obsolètes. La norme tirée de cette innovation est alors remplacée par une autre norme portée par une autre innovation. Dans le cas de Médiamétrie, se mettent en place progressivement des équipes créatives numériques. Ainsi, Médiamétrie a adjoint à son organigramme des comités regroupant des experts de secteurs différents. L'objectif est de créer des groupes de personnalités extérieures permettant à l'entreprise de comprendre et d'assimiler les nouvelles normes du numérique. Ce souci créatif accompagné d'un fort développement de recrutements issus du monde du Web se fait à marche forcée, l'entreprise étant consciente de la place croissante occupée par ses concurrents internationaux.

Cette vision de l'imbrication créativité – outils numériques ne serait pas complète sans la prise en compte du concept d'appropriation.

Nous avons mené deux recherches traitant de l'appropriation de l'outil sur l'utilisateur et de son influence sur la créativité (une recherche portant sur les portails Intranet, une seconde sur les *mashups*). Ces recherches complètent utilement la vision marché présentée.

### **2.1.2. Le rôle de l'appropriation des outils dans la créativité**

La première recherche traite de l'implémentation d'un portail intranet [30] et de l'importance des sponsors de projet dans l'appropriation de cet outil. La deuxième recherche a eu pour objet d'analyser un nouvel outil, le *mashup* qui est une application composite essentiellement connue pour ses utilisations en géomarketing. Les *mashups* se généralisent au sein des sites d'e-commerce et apportent des services qui vont bien au-delà de la cartographie [2, 15,37].

Au sein de ces deux recherches, le processus d'appropriation est apparu comme central dans l'utilisation de l'outil créatif. Les travaux de Latour (1994) à ce sujet apportent de vrais éléments de compréhension sur ce que sont l'objet et l'innovation de façon générale. Afin de remettre en perspective les recherches liant appropriation de l'outil et créativité, nous souhaitons brièvement exposer quelques éléments du raisonnement de Latour. Cet exposé reprend les éléments qui nous ont permis de mieux comprendre, dans le cas précis de nos recherches, un certain nombre de nos résultats :

- La science, la technique sont sociales. Les innovations émergent de réseaux d'interdépendance, d'assemblage. Leur extension, la solidité ou la faiblesse de leurs liens sont garants de la réussite ou de l'échec d'une innovation. La traduction de ces éléments dissemblables en projets coordonnés permet l'innovation.
- L'outil est porteur en soi de lien social. Il est constitué de techniques mais aussi d'humain.
- Le fait scientifique ne peut se stabiliser s'il est source de conflits. Les jeux de pouvoir sont donc extrêmement importants dans la compréhension des phénomènes dits de technoscience.

Ainsi, l'appropriation est, aujourd'hui reconsidérée à la lumière de ces travaux. Les portails Intranet et les *mashups* correspondent à cette appropriation sociale. Dans un cas (celui de l'Intranet), cette appropriation doit se construire grâce au marketing interne. Dans l'autre cas (celui des *mashups*), l'appropriation s'élabore grâce à la capacité des consommateurs à construire un outil qui s'adapte à leurs besoins.

### Les portails Intranet [30]

Cette recherche a été menée en collaboration avec une société spécialisée en systèmes d'information. L'objectif était d'étudier l'influence des sponsors ou porteurs de projets sur la construction d'un portail Intranet. Le sponsorship a une influence déterminante sur la conception et donc l'appropriation des outils Intranet. Dans un premier temps, nous avons défini à partir d'un échantillon de 16 entreprises une typologie des profils des sponsors et une analyse de leurs modes de fonctionnement. Nous avons détaillé les modes possibles d'appropriation des projets de portail à travers les différents services proposés (figure suivante). Les portails sont emblématiques des défis auxquels l'entreprise doit aujourd'hui répondre en matière de circulation, partage et sécurisation de l'information. De ce fait, au-delà de l'outil technologique qu'ils représentent, ils sont jugés par les acteurs comme une réponse possible à l'accroissement de la complexité organisationnelle représentée par une information éparse, des acteurs variés et de nouveaux besoins. Les bénéfices des portails synthétisés par Divis, Hardle et Luliano (2007) résident dans la continuité du processus (construit de façon incrémentale), l'élimination des barrières au sein de l'organisation, l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, la meilleure prise en compte des besoins client.

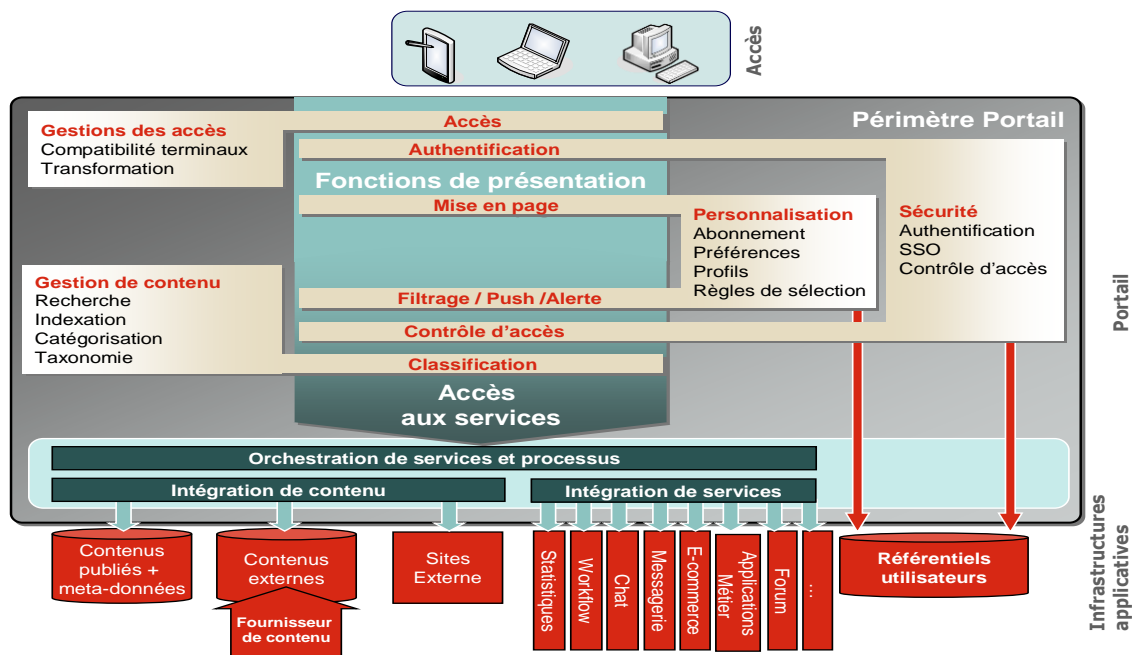


FIGURE 14, CONCEPTUALISATION DES SERVICES OFFERTS PAR UN PORTAIL, SOURCE : GROUPE SOLUCOM



Par ailleurs, les portails occupent une place croissante dans la gestion de nouveaux projets, la sélection d'idées innovantes ou les contributions créatives des individus.

La démarche de recherche suivie est synthétisée dans le tableau suivant. Une étape importante a consisté à identifier les variables d'appropriation d'un portail Intranet et à noter ces variables en fonction des objectifs définis pour chaque portail. Cette notation s'est faite en collaboration avec les chefs de projet ayant suivi la conception des portails étudiés. Les variables ont pu être regroupées selon trois axes : l'axe **productivité métier**, l'axe **gestion de la connaissance** et l'axe **expérience utilisateur** (*user experience*).

Les variables qui constituent le premier axe (productivité métier) permettent de caractériser les fonctions qui contribuent à positionner le portail comme un outil favorisant la réalisation du métier de chacun des collaborateurs de l'entreprise. A ce titre plus le portail est porteur d'une valeur ajoutée métier (périmètre, intégration d'applications métier, indexation, agenda), plus les possibilités de paramétrage offerts à l'utilisateur seront grandes (personnalisation) et plus les moyens pour lui faciliter l'accès aux applications et aux informations seront importants (accessibilité, SSO).

Le deuxième axe (gestion de la connaissance) intègre les variables qui permettent aux collaborateurs de l'entreprise, d'une part de créer du contenu (publication) et, d'autre part de le partager dans les meilleures conditions avec l'ensemble de leurs collègues (multilinguisme, conférence Web, e-learning).

Le troisième axe (*user experience*) est orienté utilisateur au sens individuel du terme, il permet de caractériser des portails qui mettent le collaborateur au centre de la problématique, que ce soit au niveau des usages (messagerie, applications RH) ou des comportements (sondage, mesure d'audience).

Un mapping des différents portails étudiés a pu être effectué en fonction des axes identifiés. Les figures suivantes visualisent les positionnements des entreprises de l'échantillon selon les types de sponsors.

<b>Objectif de la recherche</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyser l'influence des sponsors ou porteurs de projets sur le design d'un portail Intranet</li> <li>2. Intégrer dans les réflexions portant sur l'appropriation l'influence du sponsor</li> <li>3. Vérifier sous quelles conditions le sponsor est un accélérateur ou, au contraire, un frein à l'appropriation</li> <li>4. Mesurer l'influence du sponsor sur les différents modes d'appropriation d'un portail</li> </ol>																																							
<b>Etapes de la recherche</b>	<p>Définition des différentes variables d'appropriation d'un outil numérique</p> <p>Elaboration d'une grille de notation de chaque variable d'appropriation identifiée</p> <p>Soumission de la grille pour notation à chaque responsable de projet</p> <p>Confrontation et discussion des résultats</p>																																							
<b>Descriptif du terrain</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Secteur</th> <th>Sponsor du portail Intranet</th> <th>Contexte du projet</th> <th>Objectifs du projet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Assurance</i></td> <td>DSI</td> <td>Hétérogénéité des Intranet</td> <td>Partage de l'information et accès aux applications</td> </tr> <tr> <td><i>Transport</i></td> <td>DG</td> <td>Intégration des applications</td> <td>Productivité des métiers</td> </tr> <tr> <td><i>Energie</i></td> <td>DG / Dir Com</td> <td>Rationalisation des outils de communication</td> <td>Cohésion interne</td> </tr> <tr> <td><i>Banque</i></td> <td>DG</td> <td>Intégration des applications</td> <td>Productivité des métiers</td> </tr> <tr> <td><i>Travaux publics</i></td> <td>DG</td> <td>Évolution de l'organisation</td> <td>Partage d'information et accès aux applications</td> </tr> <tr> <td><i>Opérateur Telecom</i></td> <td>DSI</td> <td>Hétérogénéité des portails</td> <td>Rationalisation et communication</td> </tr> <tr> <td><i>Banque</i></td> <td>DSI</td> <td>Création d'un esprit d'entreprise</td> <td>Mise en place d'un espace collaboratif</td> </tr> <tr> <td><i>Grande</i></td> <td>DSI</td> <td>Absence d'une vision</td> <td>Rationalisation des méthodes et processus métier</td> </tr> </tbody> </table>	Secteur	Sponsor du portail Intranet	Contexte du projet	Objectifs du projet	<i>Assurance</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranet	Partage de l'information et accès aux applications	<i>Transport</i>	DG	Intégration des applications	Productivité des métiers	<i>Energie</i>	DG / Dir Com	Rationalisation des outils de communication	Cohésion interne	<i>Banque</i>	DG	Intégration des applications	Productivité des métiers	<i>Travaux publics</i>	DG	Évolution de l'organisation	Partage d'information et accès aux applications	<i>Opérateur Telecom</i>	DSI	Hétérogénéité des portails	Rationalisation et communication	<i>Banque</i>	DSI	Création d'un esprit d'entreprise	Mise en place d'un espace collaboratif	<i>Grande</i>	DSI	Absence d'une vision	Rationalisation des méthodes et processus métier			
Secteur	Sponsor du portail Intranet	Contexte du projet	Objectifs du projet																																					
<i>Assurance</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranet	Partage de l'information et accès aux applications																																					
<i>Transport</i>	DG	Intégration des applications	Productivité des métiers																																					
<i>Energie</i>	DG / Dir Com	Rationalisation des outils de communication	Cohésion interne																																					
<i>Banque</i>	DG	Intégration des applications	Productivité des métiers																																					
<i>Travaux publics</i>	DG	Évolution de l'organisation	Partage d'information et accès aux applications																																					
<i>Opérateur Telecom</i>	DSI	Hétérogénéité des portails	Rationalisation et communication																																					
<i>Banque</i>	DSI	Création d'un esprit d'entreprise	Mise en place d'un espace collaboratif																																					
<i>Grande</i>	DSI	Absence d'une vision	Rationalisation des méthodes et processus métier																																					

<i>Distribution</i>		commune entre les entités du Mouvement	
<i>Assurance</i>	DRH / Dir Com	Hétérogénéité des Intranet	Partage de l'information et mise en œuvre d'applications transverses
<i>Courrier, Colis, Banque,</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranet	Partage de l'information et mise en place de services métiers transverses
<i>Administration</i>	Etat	Plan numérique	Fédération des applications
<i>Transport</i>	DRH	Modernisation du SI	Gestion de l'information et Intégration des applications
<i>Energie</i>	DSI	Ouverture à la concurrence et refonte du SI RH	Gestion de l'information et Intégration des applications
<i>Pharmacie et biotechnologie</i>	Dir Com	Obsolescence du portail de communication	Gestion de la communication Groupe
<i>Matériaux de construction</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranet	Communication
<i>Energie</i>	DG	Rationalisation des Intranet	Productivité Métier et Communication

**TABLEAU 21, DESCRIPTIF DES OBJECTIFS ET DU TERRAIN DE RECHERCHE SUR LES PORTAILS INTRANET**

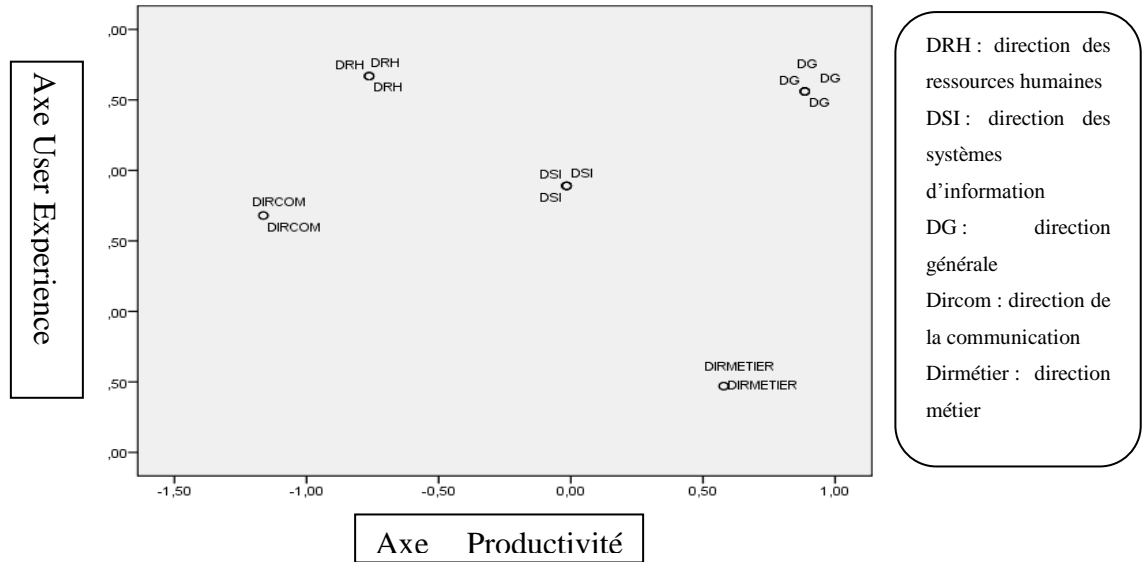


FIGURE 15, MAPPING DE POSITIONNEMENT DES SPONSORS EN FONCTION DU DESIGN DU PORTAIL (COMBINAISON 1)

Ce mapping de positionnement permet de voir que lorsque le sponsor est la direction générale, cette dernière privilégie un design de portail équilibré dans lequel l'ensemble des variables permettant l'appropriation du projet est bien représenté. Lorsque le sponsor est la DRH, cette dernière va privilégier les variables d'appropriation centrées sur les bénéficiaires utilisateurs. Enfin, la DSI occupe une place centrale dans le mapping qui permet de supposer une recherche d'un design ménageant l'ensemble des acteurs (DG, Directions métiers, DRH). Le design des portails dont le sponsor est la DSI apparaît peu profilé. Les directions métier, quant à elles, axent les performances du portail sur la productivité métier et négligent les autres variables d'appropriation notamment celles appartenant au groupe « *User Experience* ».

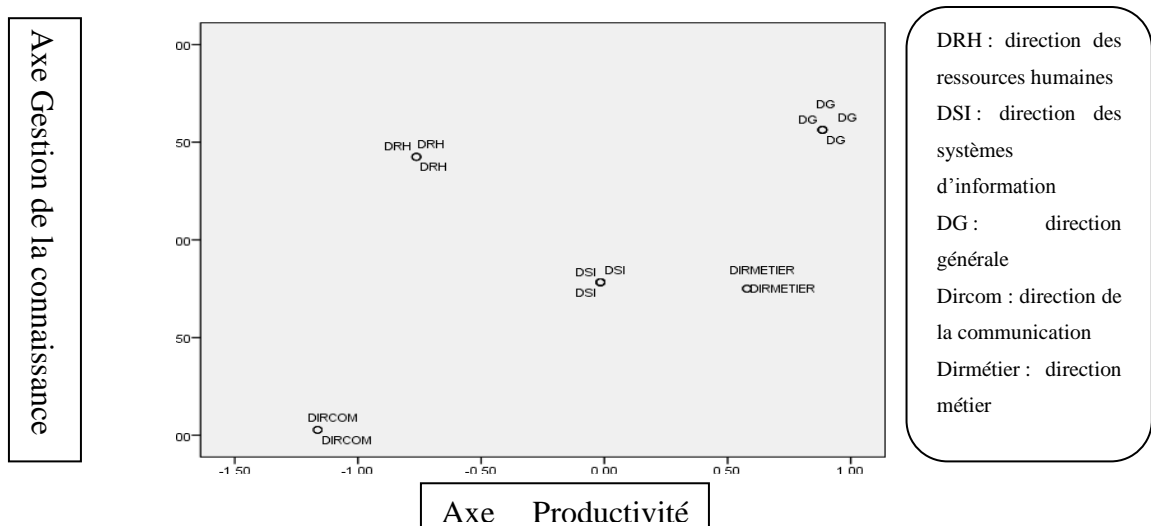


FIGURE 16, MAPPING DE POSITIONNEMENT DES SPONSORS EN FONCTION DU DESIGN DU PORTAIL (COMBINAISON 2)

La figure combinaison 2 confirme les conclusions faites lorsque le sponsor est la direction générale ou la DSI. Les directions métiers prennent plus en compte les variables de gestion de la connaissance (meilleur positionnement) que les variables centrées sur l'utilisateur. La direction de la communication apparaît paradoxalement comme un sponsor favorisant peu l'appropriation sur l'ensemble de ces dimensions.

Cette recherche apporte des informations intéressantes sur le lien appropriation -gestion de projet. En effet, la gestion de projet est soumise, comme nous l'avons montré, au type de sponsor. Or, cette influence a un effet direct sur la créativité organisationnelle. L'axe « gestion de la connaissance » comme l'axe « *user experience* » peuvent avoir un impact important sur les modes de travail collaboratif, la construction de communautés épistémiques ou la circulation d'idées innovantes. Dès lors, l'outil doit être envisagé sous l'angle de l'appropriation, une bonne appropriation pouvant considérablement améliorer les niveaux de créativité individuelle et collective. Elle permet également d'affiner les modèles d'appropriation tels qu'ils sont définis par Desanctis, Desharnais, Lewis et Poole (1992) en mettant en exergue le rôle du modèle socio-politique dans l'ensemble des conceptions et desancements de projets et plus généralement dans la théorie de la structuration. Par ailleurs, la perception d'une complexité forte peut aboutir, comme le souligne de Vaujany (2002) à mettre en avant un certain nombre de routines d'appropriation, (routines dont les sponsors inconsciemment peuvent être les promoteurs) ainsi qu'un « dérapage appropriatif » (de Vaujany, 2002, p12) par lequel le sponsor s'approprie la technologie au détriment de sa valeur d'usage. Cette importance de la valeur d'usage nous a conduite à envisager une deuxième série de recherches portant sur les outils fabriqués directement par les consommateurs en vue de répondre à certains besoins.

### **Les *mashups* [2, 15, 37]**

Les capacités créatives des consommateurs s'expriment à travers la création d'outils tels que les *mashups* [10, 14, 35] qui sont des applications composites que chacun peut concevoir à partir de l'assemblage d'applicatifs comme *Google Earth* ou *Amazon*. Les *mashups* créés par les consommateurs<sup>18</sup> ont une influence croissante sur l'e-commerce et les outils de CRM. Ils permettent de mixer des recommandations et de la recherche. Ils donnent la possibilité de construire des communautés en fonction de centres d'intérêt bien définis. Ils apportent de nouvelles

---

<sup>18</sup> Il s'en crée des centaines chaque jour déposés par de simples consommateurs sur le site *Programmableweb*. Ces *mashups* sont évalués et notés par les utilisateurs.

ergonomies mélangeant photos, géolocalisation, avis des consommateurs. Ils sont en passe de révolutionner la distribution et les services fondés sur l'expérience utilisateur car ils correspondent à une philosophie de l'open-source au sein de laquelle le consommateur co-crée les services qu'il désire. Cette notion de bricolage rendu possible par la facilité d'utilisation des outils du Web 2.0 est étudiée par de nombreux auteurs dans le domaine de la distribution (Cova et Cova, 2001). Les *mashups* sont constitués d'applicatifs (dits API pour *Application Programm Interface*) qui permettent de combiner ressources issues des réseaux sociaux, gestion des bases de données clients, personnalisation.

Le tableau suivant illustre les possibilités des principaux API utilisés par le marché. Par ailleurs, les *mashups* ont une influence croissante dans certains domaines du marketing. Nous en citerons quelques-uns :

**Une vision centrée sur le client** et, notamment, sur ses activités en dehors de sa relation à l'entreprise : participation à des forums, expression de son mécontentement ou de sa satisfaction à l'égard de la marque sur les réseaux sociaux etc...mais aussi possibilité de le géolocaliser et de mixer recherche sur Internet et zone de chalandise.

**Une vision centrée sur la concurrence** et, notamment, sur les réactions de ses clients à ses actions promotionnelles et à celles de ses concurrents via des outils performants de CRM dits CRM-*Mashup*.

**Une vision centrée sur le pilotage des performances des campagnes** en s'appuyant sur l'utilisation de *mashups* spécialisés en gestion de campagne comme ceux élaborés à partir des API de Yahoo ou de Google. Dès lors, il est possible de mesurer la performance de son coût au clic ou de chaque mot clé acheté en fonction de ses différents segments, de la localisation géographique des acheteurs, de leur niveau de satisfaction capté sur les forums, des évolutions de prix des concurrents etc...Ces « combinatoires » de données améliorent la vision marché de l'entreprise et accroissent son agilité.

API UTILISEES	AVANTAGES MARKETING POSSIBLES
<p><b>Api de Facebook</b></p> <p>Permet de rajouter les photos de profil des utilisateurs, les achats effectués par les amis – permet d’intégrer Facebook Connect à la page d’accueil ainsi que la possibilité de suivre la page Fans de l’application</p>	<p><b>Constitution d’une base de données qualifiée de clients et prospects</b></p> <p><b>Amélioration de l’activité communautaire de son site</b></p> <p><b>Augmentation de la viralité de son contenu</b></p>
<p><b>Api de Twitter</b></p> <p>Permet d’intégrer l’icône de suivi du compte Twitter à la page d’accueil ou de récupérer les tweets parlant du contenu mis en ligne</p>	<p><b>Enrichissement de l’interactivité de son site</b></p>
<p><b>API de Social Oomph</b></p> <p>Permet de gérer le compte Twitter de l’application : messages automatisés de remerciement, abonnements, mise en évidence des fils Twitter ayant le plus de suiveurs</p>	<p><b>Automatisation de sa stratégie sociale</b></p> <p><b>Identification des influenceurs</b></p>
<p><b>API de You Tube</b></p> <p>Permet d’accéder au moteur de recherche des vidéos présentes sur le site par catégorie et par mot-clé</p>	<p><b>Amélioration de l’ergonomie du site et de l’expérience utilisateur</b></p>
<p><b>API de Mail Chimp</b></p> <p>Permet de gérer la relation client : mails de confirmation, formulaires d’abonnement etc...</p>	<p><b>Mise en place d’un marketing du déclenchement (<i>trigger marketing</i>)</b></p>

**TABLEAU 22, ILLUSTRATION DES TYPES D’API MOBILISES DANS LA CONSTRUCTION D’UN SITE MASHUP**

Toutefois cette recherche sur les *mashups* nous a surtout amenée à nous interroger sur l’accroissement des capacités créatives des consommateurs *via* l’utilisation des outils numériques. Les *mashups* sont révélateurs de cette tendance d’une créativité sociale rendue possible par la diffusion de nouvelles pratiques sur des plateformes ouvertes et collaboratives. Le coté assembleur et butineur du consommateur (Lombart, 2004) s’est exprimé dans un premier temps à travers le choix d’une distribution multi-forme. Il apparaît aujourd’hui que le caractère assembleur du consommateur se marie particulièrement bien avec la technologie hybride dont il dispose. A la distribution multi-forme vient se rajouter la recherche d’information multi-support. Le modèle de décision se complexifie (Guichard et Vanheems, 2004) et parallèlement évolue vers l’aspiration à la libre disposition de soi (Lipovetsky, 1990). Les nouvelles technologies de l’information offrent au consommateur, pour peu qu’il bénéficie d’une certaine expertise, une forte autonomie (Cova et Cova, 2005). Ainsi, le consommateur d’aujourd’hui s’appuie sur la technologie pour se réapproprier

une création de valeur non-marchande, communautaire, fondée sur des systèmes technologiques libres, ouverts et aisément appropriables voire « customisables ». Il s'appuie sur sa propre créativité et sur la créativité de sa communauté ce qui nous a amené à nous interroger sur la créativité des consommateurs exprimée sur les réseaux sociaux.

## **2.2. Les réseaux sociaux, nouveau média de la créativité sociale**

Nos différentes recherches sur les réseaux sociaux correspondent à un certain nombre de questionnements détaillés dans le tableau suivant et, notamment, l'expression et les formes de créativité observées au sein de ces réseaux. Nous tenons également à souligner que les terrains mobilisés l'ont été exclusivement sur le réseau social Facebook.

<b>Questionnements</b>	<b>Recherches correspondantes</b>
Comment étudier un réseau social ouvert ? Quelles méthodes de recherche mobiliser ?	6, 29
Comment se structurent les communautés au sein d'un réseau ? Quelle typologie peut-on dresser de ces communautés ?	7, 34
Comment détecter les consommateurs créatifs ? Quelles mécaniques créatives publicitaires et promotionnelles utiliser au sein des réseaux sociaux ?	28, 21

**TABLEAU 23, QUESTIONNEMENTS SOULEVES PAR L'ETUDE DES RESEAUX SOCIAUX**

### **2.2.1. L'apport de l'analyse des réseaux sociaux au marketing, une illustration par le marketing politique**

Après avoir écrit un article d'ordre conceptuel [6, 29] sur l'analyse des réseaux sociaux et ses apports possibles pour le marketing et les communautés en ligne, nous avons illustré cette première approche conceptuelle par une étude empirique portant sur le marketing politique et plus précisément la production et la diffusion d'idées nouvelles au sein des groupes liés à un événement politique.



***L'analyse des réseaux sociaux et ses apports possibles au marketing [6, 29]***

Les communautés en ligne sont un objet d'étude prometteur pour le marketing. La création de liens entre individus et la recherche d'interactions sociales sont largement facilitées par Internet. L'étude de ces communautés est appréhendée sous un angle essentiellement qualitatif qui va de l'analyse de contenu des forums de discussion à la netnographie. Les réseaux bayésiens (Balagué, 2006), la théorie des avalanches (Steyer et al., 2007), les travaux portant sur l'entropie (Godes et Mayzlin, 2004) représentent autant de concepts et méthodes de recherche permettant de prédire la diffusion des préférences au sein d'un groupe d'individus. Parallèlement, l'analyse des réseaux sociaux trouve un nouvel essor grâce à Internet. Comme le soulignent Petroczi, Nepusz et Bazso (2007), les réseaux sociaux en ligne permettent des analyses que les méthodes de face à face et d'observation des réseaux dans la vie réelle rendaient aléatoires et fastidieuses. Ainsi, l'analyse des réseaux sociaux ou ARS (paradoxalement assez peu étudiée en marketing) nous a semblé représenter un outil et une méthodologie intéressants. Nous avons, donc, dans un premier temps, étudié de manière conceptuelle les apports possibles de l'ARS au marketing. L'analyse des réseaux sociaux est avant tout une boîte à outils permettant de visualiser et modéliser les relations sociales comme des nœuds (les individus, les organisations...) et des liens (relations entre ces nœuds). De ce fait, elle repose sur des visualisations graphiques issues d'algorithmes permettant de calculer des degrés de force ou de densité entre les différents acteurs d'un réseau. Ainsi, l'analyse des réseaux sociaux est fondée sur une approche structurale des relations entre membres d'un milieu social organisé. Elle s'attache à décrire les interdépendances entre acteurs et permet une simplification de leur représentation que Lazega (1998, p. 6) qualifie de « représentation simplifiée d'un système social complexe ». Ses applications au marketing sont détaillées dans le tableau 24.

Dans un deuxième temps, nous avons appliqué l'ARS au marketing politique. Notre objectif était, au-delà de l'illustration d'une méthode, de proposer un modèle d'évaluation de la qualité d'un réseau et des grandes mesures constitutives de ses performances.

Thématiques marketing pouvant être étudiées sous l'angle de l'ARS	Apports de l'ARS
La naissance et la détection des communautés en ligne	<p>Mesure de la naissance et de la vitalité d'une communauté à travers trois indicateurs : connectivité, intermédialité, degrés entrant et sortant</p> <p>Importance des ponts entre les nœuds (intermédialité)</p> <p><b>Illustration</b> : étude du microblogging sur des réseaux type Twitter</p>
La viralité	<p>Les communautés en ligne décentralisées (membres tous reliés entre eux) seraient plus propices à la diffusion d'informations virales que les communautés centralisées (regroupées autour d'un individu jouant un rôle central). L'importance des liens forts est remise en perspective dans les travaux portant sur la viralité et plus généralement la confiance entre membres fondée sur l'amitié.</p> <p><b>Illustration</b> : analyse prédictive des comportements d'achat via les activités en réseau des consommateurs</p>
Le leadership	<p>Visualisation des individus bénéficiant de la plus forte centralité de degré et de prestige : représentation des nœuds à forte intermédialité qui peuvent bloquer l'information, identification des leaders sous l'angle de la centralité.</p>
La créativité au sein des communautés	<p>Modélisation des forums collaboratifs sous forme de graphes de postage valués (sens des interactions) ou à l'aide d'analyses à n-cliques et de clusters hiérarchiques</p> <p><b>Illustration</b> : détection non pas des communautés créatives mais des individus les plus créatifs au sein des communautés</p>
La gestion de l'hostilité	<p>Elaboration de graphes d'accord et de désaccords. Il apparaît que les désaccords proviennent souvent de contributeurs marginaux faiblement connectés. En outre, les contributeurs centraux ne rentrent pas en désaccord entre eux « chacun gérant son territoire ».</p>

TABLEAU 24, SYNTHESE DES APPORTS DE L'ARS AU MARKETING

***Le marketing politique [7, 34]***

Le marketing politique n'est pas une de nos thématiques de recherche. Nous avons choisi d'étudier des personnalités politiques afin d'illustrer les apports théoriques de l'ARS au marketing. Le choix de la politique et de son expression sur les réseaux sociaux nous a été soufflé par la vitalité des groupes politiques identifiés sur Facebook, par l'intérêt que présentaient ces groupes sur le plan de la circulation des idées et de la viralité des informations. Le recueil des données concernant cette recherche s'est effectué sur une période d'un mois allant de mi-novembre à mi-décembre 2008. Le contexte de l'étude correspond à une intense activité au sein du parti socialiste (congrès de Reims). Les différents candidats (Martine Aubry, Benoît Hamon, Ségolène Royal) ont, à l'image des politiques américains considérablement accentué leur présence sur Facebook. Ils ont disposé de groupes fans et de groupes liés (possibilité sur Facebook de lier des pages entre elles). Deux terrains de recherche distincts ont alors été sélectionnés. Le premier terrain a été consacré à l'étude d'un réseau et de ses composants : effets d'interactions, centralité de certains groupes, structure. Nous avons choisi le réseau de Benoît Hamon qui est un réseau de taille moyenne (59 groupes référencés sur Facebook) permettant une première analyse sur le voisinage et la centralité des groupes au sein de ce réseau. Le second terrain de recherche porte sur 70 groupes faisant référence aux candidates Aubry et Royal. Cette seconde étude illustre plus spécifiquement la production des connaissances, la construction et le partage des idées au sein des communautés virtuelles. Le traitement des données a nécessité de s'appuyer sur plusieurs méthodes statistiques. La première méthode, l'ARS nous a permis d'illustrer la démarche de profilage d'un réseau en fonction des trois niveaux d'analyse décrits précédemment (structural, relationnel, individuel). La mesure de la valence de la participation et la qualité de participation ont été étudiées en utilisant les méthodes dites classiques d'analyse de données (tests de moyenne, analyse en composantes principales). Le recours à plusieurs méthodes de traitement de données complétant l'ARS est mentionné dans de nombreuses recherches. Lazega E. (1998, p 113) insiste sur « la nécessité de combiner une approche structurale avec d'autres méthodes ». La visualisation du réseau de Benoît Hamon présentée en annexe 3 illustre la complexité d'un réseau politique sur Facebook. Le modèle de recherche est visualisé dans la figure 17.

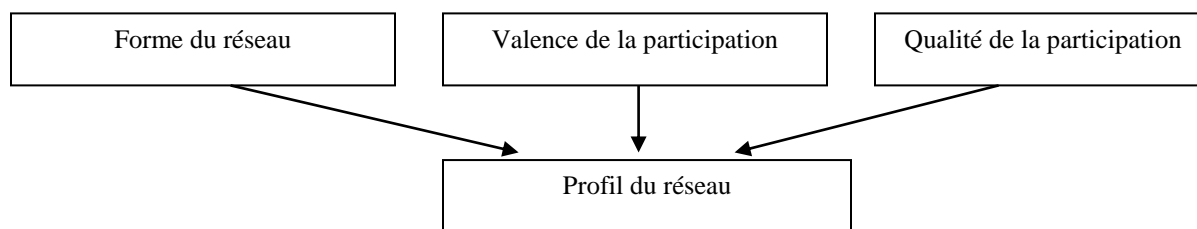


FIGURE 17, CADRE CONCEPTUEL DE RECHERCHE SUR LE MARKETING POLITIQUE

Les principaux résultats de nos recherches peuvent se résumer en trois points :

1. L'impact et la forme des réseaux ont une influence directe sur l'engagement des supporters, le partage d'informations et l'émergence de nouvelles idées. Les résultats de nos recherches montrent qu'un réseau ouvert avec plusieurs liens faibles permet un accès à une quantité d'informations supplémentaires. La force des liens faibles est représentée par la structure du réseau d'un des candidats dans lesquels les groupes le supportant appartiennent eux-mêmes à une variété de réseaux qui n'est pas uniquement politique. Ces groupes issus du monde associatif, du sport, des regroupements d'étudiants constituent des ponts entre l'univers politique et les « autres mondes virtuels ». De ce fait, la créativité des productions de ce type de réseau est supérieure à celle des réseaux fonctionnant uniquement sur les liens forts.

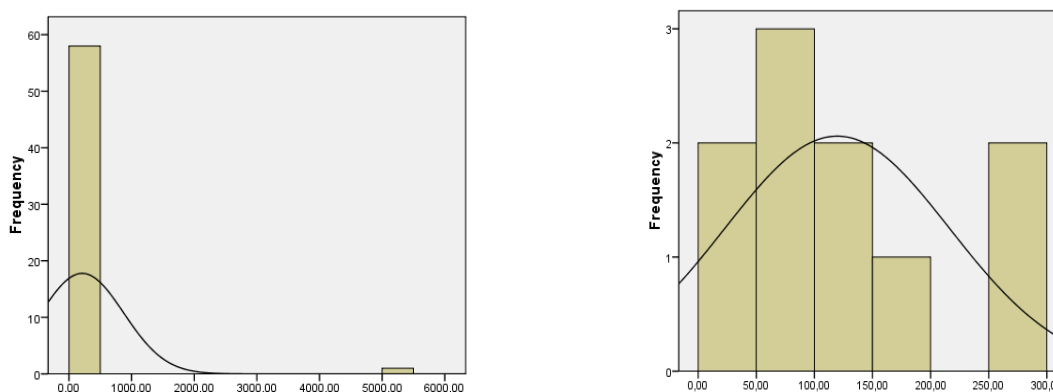


FIGURE 18, DISTRIBUTION DE FREQUENCES DE L'INTERACTIVITE GROUPES FORTEMENT RELIES (COURBE 1) VERSUS FAIBLEMENT RELIES (COURBE 2)

2. L'analyse des réseaux sociaux permet d'évaluer les rapports de force entre membres, les jeux de pouvoir, les formes optimales de circulation de l'information. Le profil des groupes

hostiles montre que ces derniers ont une production et une richesse multimédia inférieures aux groupes de supporters. Par contre, il n’y a pas de différence significative entre les deux types de groupes concernant leur capacité à se diffuser au sein du réseau (taille du groupe, nombre d’amis de l’administrateur...) et leur interactivité (nombre de messages mur, nombre de participants aux forums de discussion).

	Groupes supporters	Groupes opposants	Test de moyenne
Groupes associés politiques	2,7	0,7	F : 9,868 Sig : 0,002
Événements	1,11	0,02	F : 22,424 Sig : 0,000
Forums discussions nombre de sujets	6,76	1,6	F : 4,952 Sig : 0,029
Forums discussion nombre d’éléments	9,8	2,6	F : 5,001 Sig : 0,029
Photos	12,1	4,2	F : 7,218 Sig : 0,009
Vidéos	4,5	2,7	F : 10,769 Sig : 0,002
Publications	8,5	0	F : 7,421 Sig : 0,008

TABLEAU 25, PROFIL DES GROUPE HOSTILES

Ainsi, les groupes hostiles (tableau 25) se construisent autour d’une contestation peu argumentée. Leur affiliation politique est également moins marquée que chez les groupes de supporters. La production d’idées y est plus faible. Ces résultats devraient intéresser les marques en leur apportant des enseignements précieux sur les stratégies de crise à mettre en place en cas d’émergence de groupes de dénonciation, d’appel au boycott ou de plainte concernant la qualité d’un produit<sup>19</sup>. En effet, ces groupes ne s’inscrivent pas dans une optique de *problem solving*, ni de propositions créatives pour aider la marque à résoudre son problème. L’argumentation faiblement développée complexifie le travail des *community managers*.

<sup>19</sup> Nous citerons les cas récents de Findus ou les difficultés des producteurs d’huile de palme sur Facebook.

L'analyse structurale des réseaux met en exergue la notion d'homophilie qui est déterminante dans la réflexion marketing. Elle ne peut se réduire à une représentation graphique des relations entre individus et illustre à travers la visualisation des liens ou nœuds entre individus (également nommés sommets) la notion de proximité :

- A travers la distance géodésique entre deux sommets (distance la plus courte séparant deux individus).
- A travers son coefficient de clustering, probabilité pour un sommet  $v$  que ses deux voisins  $v_1$  et  $v_2$  soient également voisins entre eux.

Toutefois, Steyer A. et al. (2007) montre que les réseaux sans échelle (*scale free network*) suivent des lois de puissance peu prévisibles dans le sens où elles ne sont pas gaussiennes. Ainsi, la gestion des leaders d'opinion (voire même la reconnaissance de leur importance) et d'une façon plus générale les connaissances sur la diffusion de l'information au sein de groupes de discussion en ligne sont largement remises en cause. « Le manager doit donc s'attendre à tout moment à des surprises, dans un sens ou dans l'autre, diffusion très rapide de l'information ou arrêt brutal » (Steyer A. et al., 2007, p 39).

L'ARS permet donc d'anticiper des modifications de réseau qui peuvent, à terme, remettre en question la construction d'une stratégie de communication sociale. Il faut donc :

- Visualiser les trous structurels ou régions moyennes (ces régions sont destinées à prendre de l'importance à terme) qui peuvent couper la diffusion des idées créatives.
- Identifier les groupes dits centraux car les informations qui circulent au sein de ces groupes sont considérées comme les plus crédibles par le consommateur.
- Mettre en place de nouveaux critères de segmentation qui repose sur une analyse des structures et une analyse de la position de chaque individu au sein de ces structures.

### **2.2.2. L'utilisation de la créativité sociale par les marques : de la contestation à la co-création et au choix des opérations promotionnelles**

Si nous avons étudié l'émergence de la créativité sociale du point de vue de l'outil et du consommateur, il nous a semblé que les réactions des marques à ces nouvelles formes de créativité représentaient une voie de recherche en cohérence avec nos précédents travaux. Cette voie s'insère dans la littérature considérable consacrée aux médias sociaux, à l'attachement à la marque au sein des communautés en ligne ou à la coproduction de l'expérience de consommation. Si la coproduction occupe une place importante au sein de ce courant, la créativité issue des

communautés de façon incréée (sans intervention de la marque) est assez peu abordée. Les praticiens multiplient les opérations de communication utilisant la créativité du consommateur à des fins de construction de bases de données clients qualifiées et de présence sur le *earned media*. Néanmoins, il n'y a pas de réelle étude sur la façon dont les consommateurs peuvent représenter des réservoirs d'idées pour les marques en difficulté sans que celles-ci aient recours à eux [29]. Par ailleurs, l'utilisation croissante de mécaniques promotionnelles dites créatives par les marques souffre d'une compréhension insuffisante des processus de persuasion mobilisés par ce type de communication [21].

### ***Les groupes de marques [28], des réservoirs à idées pour les marques en difficulté***

Dans une première recherche, nous avons étudié les réactions des consommateurs aux difficultés de la marque Amora. Notre contexte d'étude est celui de la défense de la moutarde de Dijon symbolisée par le refus de la fermeture de l'usine Amora-Maille de Dijon centre. Sur Facebook, 79 groupes se sont constitués pour dénoncer cette fermeture. Leur taille est très variable. Nous avons choisi d'axer notre étude sur l'analyse d'un seul groupe à savoir le plus important regroupant plus de 16000 membres. 320 messages postés sur le mur de groupe ont été analysés. L'analyse de contenu effectuée nous a permis de faire ressortir un certain nombre de thématiques mais aussi les degrés d'accord ou de désaccord entre les membres sur des sujets divers (politique d'Unilever, modes de résistance possibles...) ainsi que des idées pour sauver la marque.

Cette recherche s'inscrit dans un courant plus large d'étude des différents modes de résistance du consommateur à l'égard des marques. Nous avons pu montrer que la tension entre les consommateurs et les marques ont de possibles répercussions sur la construction de l'identité de ces derniers. Les collectifs résistants construisent leurs discours sur des représentations anti-marques et représentent de nouvelles "alternatives d'identités" pour les consommateurs. Dès lors, les consommateurs participants à ce type de groupes gagnent en expertise sur le produit (prise de connaissance des processus de fabrication, des compositions) et sur la stratégie marketing employée par les dirigeants (délocalisation, politique prix). Parallèlement, ils recréent une marque idéalisée qui correspond à la représentation qu'ils avaient de la marque avant la crise et à l'adjonction d'autres aspirations comme la redécouverte du local ou le développement durable. Ainsi, la contestation débouche sur un regain de créativité au bénéfice d'une marque idéale.

### ***Le commerce social [19]***

Dans une deuxième recherche, nous avons choisi d'explorer, lors d'une première collecte de données, les mécaniques liées au commerce social. Nous avons sélectionné comme terrain

d'expérimentation les promotions menées sur Facebook par la marque La Redoute. Le commerce social repose sur une logique de recommandations et d'avis des consommateurs. Pourtant, de nombreuses entreprises ont du mal à obtenir suffisamment d'avis et passent par des prestataires extérieurs comme Bazaarvoice ou Powerreviews pour obtenir des avis qui sont, ensuite, intégrés à leur site marchand. Ce faible potentiel viral des internautes est un frein au commerce social. Il est « activé » par de nombreuses stratégies : la participation rémunérée, la participation via le jeu, la participation grâce à la co-création. Par ailleurs, l'univers marchand de l'utilisateur peut, désormais, être dévoilé à ses amis sur son mur Facebook. Cet affichage de ses achats personnels semble augmenter le potentiel viral des offres de e-commerce. Si beaucoup de recherches se sont intéressées aux variables liées à la confiance, à l'imitation ou au bouche à oreille, assez peu de recherches se sont penchées sur la comparaison des différentes mécaniques de participation sociale et sur leur influence sur l'image du produit et de la marque. Aucune recherche à notre connaissance n'a comparé les mécaniques faisant appel à la créativité du consommateur *versus* des mécaniques plus traditionnelles comme les promotions. Ainsi, la littérature que nous avons mobilisée dans le cadre de cette recherche est centrée sur les concepts d'utilité et la dimension expérientielle de l'achat. Nous avons choisi d'étudier quatre mécaniques de recommandation en usage sur Facebook dont la mécanique de participation fondée sur la co-création et la mécanique jeu. Un total de 600 individus a été interrogé dans le cadre de cette recherche. Chaque mécanique a été intégrée à une page Facebook expérimentale d'un ami réel des répondants. La mécanique jeu est la mécanique qui obtient tout individu confondu la plus grande envie de participer. Néanmoins, le poids des cognitions est plus important pour les mécaniques co-création et jeu que pour les mécaniques remises sociales et parrainage. Ainsi, il apparaît que le traitement des mécaniques de participation fondées sur la co-création n'est pas le plus efficace en matière d'implication active du consommateur à l'opération mais repose sur une route centrale de persuasion plus intéressante à long terme pour la marque. Les résultats prometteurs de cette première recherche nous ont amené à l'étendre à un deuxième terrain d'expérimentation pour la marque Dacia. Nous avons intégré, outre l'étude des routes de persuasion pour chaque mécanique, un certain nombre de variables modératrices dont la position de l'individu viral par rapport au répondant. Ainsi, les ressorts de la créativité sociale rejoignent les grandes préoccupations des recherches sur les réseaux sociaux : viralité de l'idée créative, confiance, influence interpersonnelle et degré de proximité des amis.



## **CONCLUSION DE LA PARTIE 2**

Nous souhaitons conclure cette partie en revenant :

- 1) Sur le concept de créativité sociale et son intégration à nos travaux.
- 2) Sur les différentes méthodes de recherche mobilisées dans ce cadre, leurs apports et leurs limites.

### ***Sur le concept de créativité sociale et son intégration à nos travaux***

Comme le soulignent Kozinets, Hemetsberger et Jensen Schau<sup>9</sup> (2008, p 340), le marketing « se trouve face à une rupture de paradigme (...). Les consommateurs sont reconnus de façon croissante, en théorie et en pratique, comme des agents créatifs participant à une co-production de valeur et non plus seulement comme utilisateur de la valeur produite par les organisations ». Par ailleurs, le design des recherches consacrées à la créativité tend à se modifier. Le recours systématique aux groupes d'experts est peu à peu remplacé par la netnographie qui apporte une connaissance inédite du consommateur et les méthodes plus traditionnelles de prospective qui font appel à la créativité des participants à travers des idées de scénarii fondés sur les techniques projectives. Créativité sociale et créativité produit remettent en cause le paradigme « historique » de la créativité. Elles enrichissent les recherches menées sur le processus créatif, améliorent la compréhension du fonctionnement de la pensée créative ou de la personne créative, donnent d'autres perspectives et postures épistémologiques à la créativité-produit et réaffirment la prégnance de l'environnement créatif. La synthèse de nos travaux portant sur la créativité sociale et les thématiques mobilisées sont détaillées dans la figure suivante.

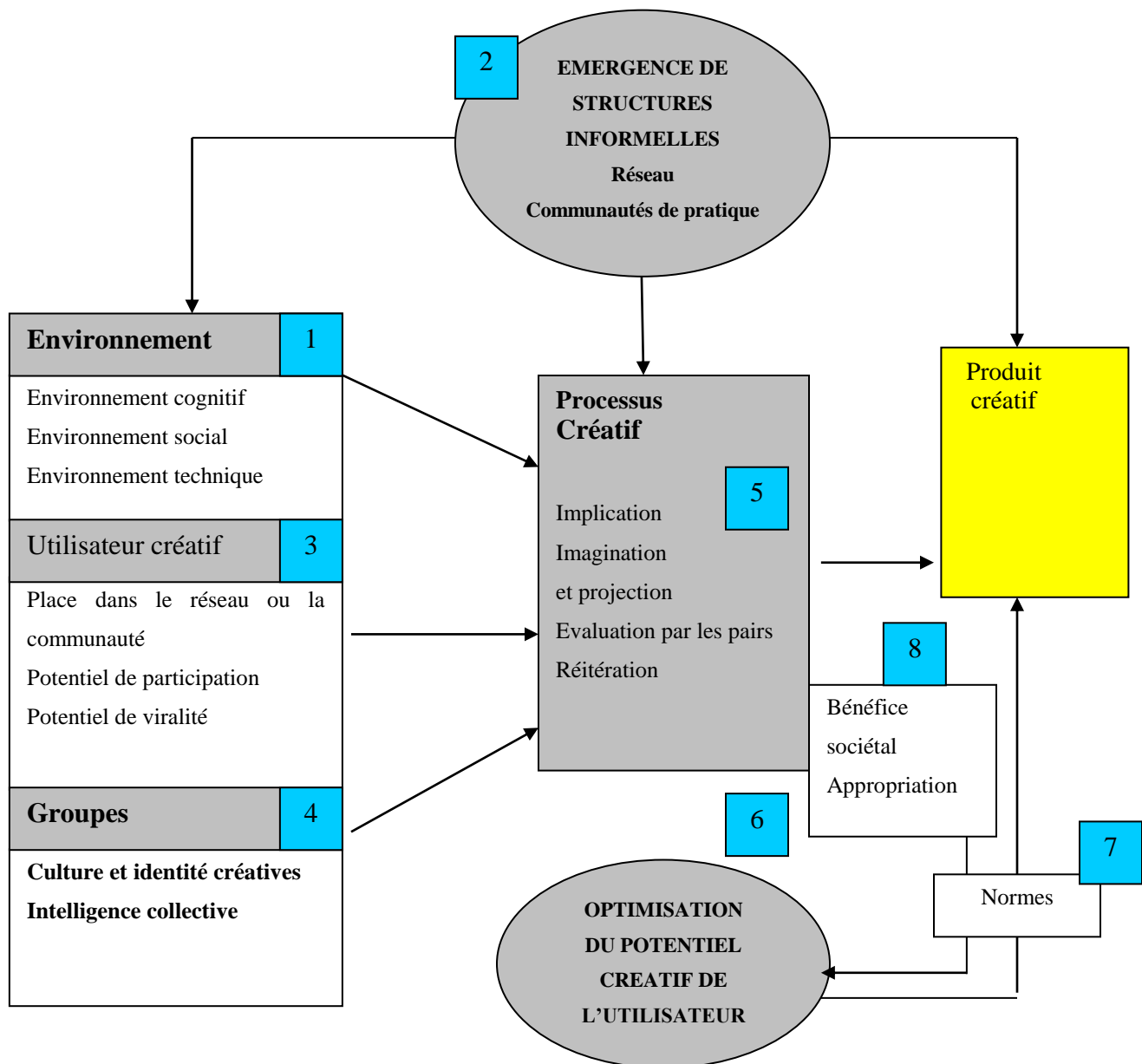


FIGURE 19, VERS UN NOUVEAU PARADIGME CRÉATIF

1. L'environnement créatif est transformé par les apports du numérique. Il permet d'ouvrir des plateformes de libre accès à la connaissance, l'information et l'interactivité. Il fournit aux consommateurs des outils techniques permettant d'exprimer et de « médiatiser » leur production créative [2, 15, 37].

2. L'émergence de structures informelles (réseaux, communautés et communautés de pratique) fait apparaître le concept de co-création entreprise-consommateur. Néanmoins, ces expériences de co-création et le caractère souvent spontané et informel des structures créées posent le problème de leur gouvernance [19, 22, 28, 30].

3. L'utilisateur créatif est appréhendé en fonction de sa place dans le réseau (*lead user*), de son potentiel de participation et de production mais également de son potentiel de viralité créative. Le lien réseau social-créativité est envisagé sous deux directions [6, 7, 29, 34]:

- Des réseaux fermés (liens forts) seraient producteurs de pensées convergentes (créativité incrémentale).
- Des réseaux aux nombreux trous structuraux sont favorables à une pensée flexible et divergente (créativité radicale).

4. La créativité sociale permet de définir une sous-culture propre. Elle est porteuse de différenciation sociale voire même porteuse d'une certaine représentation sociale [28, 48, 49].

5. Le processus créatif est bouleversé par la place du consommateur créatif ou de l'utilisateur créatif dans la conception de l'idée créative. Les notions d'implication affective et non plus cognitive sont à mettre en exergue. Par ailleurs, l'évaluation par les pairs sort du champ professionnel ou expert pour concerner l'utilisateur final. La réitération (le travail continu sur une idée, l'essai-erreur permanent) est rendue possible sur le Web où les lancements de produits en bêta-test se succèdent. Une nouvelle écoute du consommateur se développe à travers des outils netnographiques adaptés [22, 33].

6. L'optimisation du potentiel créatif de l'utilisateur est, de ce fait, un des enjeux des nouvelles formes de créativité observées. [21, 42].

7. Le lien normes-créativité s'impose peu à peu dans le domaine académique. En effet, le recours à des non-experts pour évaluer mais également produire des objets créatifs pose la question du respect des normes. Elles sont choisies par une élite de leaders d'opinion. Dès lors, que se passe-t-il lorsque les meilleures idées, créations ou produits sont distingués, non par les experts, mais par la majorité ? Au niveau organisationnel, les rapports créativité et normes méritent d'être précisés. Traditionnellement, les normes sont vues comme un frein à la créativité, notamment

organisationnelle. Néanmoins, l'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement lui impose de recréer de nouvelles normes et de ce fait, d'accélérer les processus créatifs qui lui permettent cette transformation [31, 47].

8. La créativité doit déboucher sur des réalisations concrètes, des innovations. Cette utilité prend aujourd'hui un aspect social renforcé par l'émergence du numérique solidaire (e-intégration, e-solidarité) [37, 48, 49].

### ***Sur les différentes méthodes de recherche mobilisées dans ce cadre, leurs apports et leurs limites***

Au cours de nos recherches portant sur la créativité sociale, nous avons mobilisé trois types de méthodes de recherche :

- La netnographie [7, 10, 14, 15, 33,42]
- L'analyse des réseaux sociaux [6, 7, 29]
- Les méthodes de recherche en prospective [7,48, 49]

### *La netnographie*

Nous avons suivi les cinq étapes de la démarche netnographique telles qu'elles sont décrites par Kozinets (2002) : formulation d'une question de recherche claire, sélection des communautés à étudier, interrogation du chercheur sur la codification des données et la saturation, recontextualisation des données, définition de la place du chercheur au sein de la communauté (observation ou participation). Néanmoins, la netnographie s'est révélée être une méthode de recherche difficile à mettre en œuvre. Les limites de la netnographie ont été détaillées dans un article de référence sur le sujet (Bernard, 2004). Elles tiennent à la posture du chercheur et sa place dans la communauté d'une part, et à l'identification des émetteurs des discours, d'autre part. Nous avons toujours choisi une observation non participante [8] afin de ne pas inférer sur notre objet de recherche. Par contre, au-delà de la difficile identification des auteurs des billets et commentaires analysés, se pose la question de l'exhaustivité des données. La blogroll (liste des blogs amis du blog consulté) nous a permis de constituer un corpus d'observations en boule de neige. Dès lors, nous sortons des frontières d'une communauté pour étudier un réseau. Le problème est alors de définir les frontières de ce réseau virtuel. Par ailleurs, les notations systématiques des meilleurs commentaires ou billets introduisent un aspect évaluatif qui va assurer leur diffusion au sein du réseau. Le mieux noté est le plus repris au détriment, parfois, de commentaires plus pertinents ou

plus éclairant d'un phénomène. La netnographie devient une analyse qualitative de réseaux aux frontières mal définies. La notion de saturation des données ne trouve plus de sens dans ce type d'approche. Que doit privilégier le chercheur ? La fréquence de discours très normés pour « faire le buzz » sur le Web ou la diversité de points de vue parfois très peu repris et donc très difficiles à trouver. Fondée sur la théorie enracinée, la netnographie pose le problème de l'interprétation des données et du va et vient continu entre les éléments et l'ensemble. Appliquée à des objets mouvants (les objets de recherche sont sur le Web et se modifient chaque jour), la netnographie pose aussi le problème des frontières temporelles. Les difficultés rencontrées concernent celles inhérentes à toute démarche d'ordre qualitative : le travail en groupes des chercheurs plutôt que d'un seul pour s'assurer de la pertinence des codes de premier niveau et du codage thématique, les généralisations excessives, les mises en avant d'idiosyncrasies, les commentaires métaphoriques. La confrontation des données issues de la netnographie et de réunions de groupes sur une même population d'experts blogueurs a, néanmoins, permis de constater l'extrême richesse de cette méthode. Les phénomènes de groupe dus à la personnalité des individus interrogés (dont certains sont centraux) ont considérablement minoré la quantité et qualité des informations obtenues par rapport à l'analyse netnographique.

### *L'analyse des réseaux sociaux*

Cette notion de centralité a été largement décrite par les méthodes reposant sur l'analyse des réseaux sociaux. Elles nous ont amené à quantifier et visualiser, sur plusieurs groupes, les concepts d'influence et de centralité. L'ARS repose sur des visualisations graphiques issues d'algorithmes permettant de calculer des degrés de force ou de densité entre les différents acteurs d'un réseau. Trois niveaux d'analyse peuvent être distingués : individuel, relationnel et structural. Le niveau structural correspond à l'étude des groupes de travail, organisations, communautés. Ils présentent la caractéristique d'avoir entre individus une forte cohésion ou densité de relations. Ils sont dénommés cliques et peuvent être reconstitués par les méthodes d'équivalence structurale. Ils présentent le même profil relationnel, les mêmes ennemis ou amis, disposent des mêmes opportunités ou ressources. Le niveau relationnel consiste à analyser les relations (densités, réciprocité, distance...) entre individus. Le niveau individuel permet d'adopter une approche *linked design*. Les relations entre individus de réseaux différents, la superposition de grands et petits réseaux permettent de mesurer les interdépendances et les superpositions. L'analyse des réseaux sociaux est une méthode intéressante permettant de coupler l'analyse narrative tirée de la netnographie avec une analyse que nous qualifierons de circulatoire (dans le sens suivi de la circulation des idées, des liens, des

contacts). En ce sens, elle permet de retracer le cheminement des idées créatives au sein des communautés. Les difficultés rencontrées lors de la mobilisation de ce type d'analyses tiennent :

- A un problème de conceptualisation de la notion de lien (information, contact) et plus généralement à la viralité et ses définitions.
- A la multiplicité des indicateurs utilisés en ARS (notamment les indicateurs touchant à la centralité et au prestige).
- A la notion de frontières de réseaux.

Plus précisément, notre objet de recherche étant le réseau social Facebook, la notion de lien est difficile à conceptualiser. Un lien entre individus est-il représenté par une amitié virtuelle ou une fréquence de contacts suffisante ? Les liens entre groupes sont, généralement, décidés par les administrateurs des groupes. Ces liens sont-ils pertinents ou vaut-il mieux considérer le nombre de personnes appartenant à deux groupes de façon concomitante ? La notion de lien et sa difficile clarification conceptuelle sont, par ailleurs discutées dans la littérature portant sur les réseaux sociaux.

### *Les méthodes prospectives*

Lors de nos travaux réalisés pour l'observatoire des métiers de la publicité, nous avons cherché à mesurer l'influence du numérique sur le devenir des métiers. Ainsi, une démarche prospective poussée a été mise en place selon un certain nombre d'étapes. L'originalité de la démarche prospective n'est pas de recueillir le plus fort degré d'accord mais au contraire de mettre en évidence les convergences et divergences de vues des acteurs-experts dans une logique d'identification des tendances lourdes, des signaux faibles et des ruptures. En ce sens, la démarche est différente des méthodes Delphi qui cherchent à réduire les divergences de point de vue par itération. Pour chacun des axes de réflexion, des dossiers qui reprenaient l'ensemble des données recueillies au préalable, de nature qualitative ou quantitative ont été constitués. Ont également été élaborées des fiches de réflexion pour faciliter le travail des acteurs-experts et les amener à identifier, de façon opérationnelle, les conséquences de leurs réflexions en termes de métiers, compétences et formations. Les méthodes prospectives permettent une adaptation précise à une problématique marquée par la complexité, l'incertitude et la gestion des risques. Elles apportent des méthodologies adaptées à chaque champ d'analyse à savoir la technologie, la vision de l'évolution d'un secteur (dans notre cas celui de la publicité) et de son marché (dans notre cas la stratégie des acteurs de ce marché, des consommateurs aux *pure players* ou aux nouveaux entrants). Les futurs possibles sont imaginés par les acteurs-experts ce qui s'accompagne parallèlement d'une prise de

conscience de ces acteurs des scénarii à risque pour leurs marchés et des politiques à adopter pour infléchir ces scénarii.

Néanmoins, les méthodes prospectives telles que nous les avons pratiquées représentent une voie médiane entre une prospective centrée sur une modélisation extrêmement fine à partir de variables déterminées, classifiées et mises en relation (on parle alors de l'élaboration de matrices structurelles dans lesquelles chaque variable est codée, notée selon son importance et figure à la fois en ligne et en colonne) et une prospective dite molle qui repose sur des entretiens qualitatifs de quelques experts. Cette voie médiane échappe à la nécessaire réduction (et donc perte de richesse) observée, parfois, par la prospective centrée sur la modélisation. Le fait que nous ayons identifié plus d'une centaine de scénarii aboutit à un matériau peu adapté à la prise de décision. La probabilité de chaque scénario a été estimée au sein du processus mais nécessite une prise de recul et une appropriation des résultats par les acteurs. Ainsi, les phases de présentation et d'explication des scénarii s'avèrent aussi importantes que les phases amont. Pourtant, si ces phases ont été particulièrement « soignées » (présentation lors d'un colloque rassemblant experts, professionnels et chercheurs sous l'égide de l'observatoire des métiers de la publicité), elles n'ont pas encore donné suite à des prises de décision collectives sur des domaines tels que la formation ou le recrutement.

Ces méthodes, malgré leurs limites, sont mobilisées de façon croissante par les chercheurs en gestion. Cette mobilisation préfigure l'intérêt porté à ce type de méthodologies et la nécessité de réinventer des protocoles originaux de recherche. Les derniers travaux consacrés au *Web Analytics* [3] ouvrent des voies méthodologiques et conceptuelles radicalement nouvelles dont les protocoles restent encore à imaginer.

## **CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Notre parcours de recherche illustre le passage d'un marketing fondé sur l'étude du diffuseur (le média) auprès du récepteur (le consommateur) à un marketing axé sur la création de contenus en réseaux au sein desquels les diffuseurs et récepteurs ont acquis le même statut. La créativité suit cette transition délicate durant laquelle l'ensemble du marché de la communication s'essaie au participatif, au collectif et au social. L'émergence de nouvelles formes de créativité impliquent, pour les marques, de redéfinir leurs méthodes d'analyses des marchés et d'approche d'un consommateur critique et actif. Ces mutations auront également pour conséquence de modifier les liens entreprises – recherche. En effet, si le contenu marketing trouvé sur le Net est extrêmement important, la qualité de ce dernier est loin de pouvoir apporter aux entreprises un réel éclairage sur les nouvelles pratiques et attentes des consommateurs. Cet éclairage se retrouve dans les thèses soutenues et les articles de recherche portant sur le marketing digital.

### ***Le numérique comme nouveau souffle épistémologique***

Beaucoup de ces articles ont du mal à s'imposer comme des références scientifiques capables de renouveler les sciences de gestion. Or, ils représentent un nouveau souffle épistémologique pour cette discipline. Saleh et Achour (2012) mettent en avant les possibilités du numérique en ce domaine. Ils ne parlent pas de souffle mais de catalyseur épistémologique et dressent un certain nombre de pistes. Le numérique mettrait en lumière le concept de *remediacy* puisque les médias numériques seraient à la fois transparents et prégnants et présenteraient la capacité de passer de l'un à l'autre en fonction des usages. Ils bénéficieraient d'un potentiel de conversion permanent et ubiquitaire. Néanmoins, la médiatisation des outils complexifie les systèmes de communication. La construction collective de l'information gêne, paradoxalement, son adoption par les organisations. Enfin, les outils numériques interrogent les chercheurs dans leurs pratiques et même leur positionnement épistémologique puisque :

- Les outils numériques sont un objet d'étude
- Les outils numériques représentent un support de la recherche et un laboratoire d'expression de nouveaux usages
- Les outils numériques peuvent donner naissance à un certain activisme critique



L'ensemble de ces possibilités rend difficile pour le chercheur l'adoption d'une position épistémologique stable. La convergence homme-technologie amène à ce que l'outil pense l'homme et inversement. Pour notre part, la démarche hypothético-déductive adoptée au début de notre parcours de recherche s'est heurtée à une incapacité à étudier le numérique sous un seul angle positiviste. De même, une démarche plus inductive échoue à prendre en compte l'outil numérique comme objet de recherche puisque l'observation amène à déduire des lois et théories qui sont déjà en l'outil lui-même. Ce travail est donc inutile à moins de considérer l'outil comme porteur d'autres lois et théories que celles initiées par ses concepteurs. Cette idée est de plus en plus mise à mal par les discours philosophiques des grands du numérique (Google, Microsoft ou Amazon) dont la volonté de repenser le monde illustre bien leur maîtrise de l'outil à des fins d'organisation sociale. Tout est pensé sans liberté pour ce dernier. Nous concluons par ces quelques phrases de Martinet et Pesqueux (2013, p. 72) qui permettent, néanmoins, d'envisager une épistémologie du numérique même si celle-ci reste à imaginer. « Les outils ont leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer d'autres outils mais de filiation plus éloignée alors ». Ces outils à filiation éloignée représentent, pour nous, des voies de recherche encore inexplorées qui s'inscrivent dans une volonté plus générale de créer des liens entre praticiens et chercheurs.

### ***Une recherche orientée vers la collaboration entreprise - université***

Ce souci de rapprocher les entreprises et les universités est une de nos préoccupations actuelles. Ce rapprochement s'avère difficile, les entreprises s'adressant à un monde du conseil qui ignore pratiquement totalement la recherche. Pourtant, les ponts sont possibles entre les deux mondes. C'est notre rôle au sein de l'Association Française du Marketing (AFM) et plus particulièrement en tant que responsable du blog de l'AFM. Ce blog créé à l'initiative du Professeur Pierre Volle est destiné à diffuser les résultats opérationnels des articles de recherche des revues *Décisions Marketing et Recherche et Applications en Marketing* afin de communiquer sur les parties les plus exploitables des recherches pour les entreprises. De même, chargée de l'animation du groupe LinkedIn de l'AFM, notre objectif est d'adapter le contenu aux préoccupations (ou *hot topics*) du marché.

### ***Expérience d'encadrements, de la question de recherche au modèle conceptuel***

Nous aidons régulièrement des doctorants en cours de thèse à mieux définir leur question de recherche et leur modèle conceptuel. Ces doctorants sont issus du groupe Facebook « Doctorants,

chercheurs et enseignants maghrébins » qui est un groupe d'entraide et de partage de ressources bibliographiques et méthodologiques. Par ailleurs, nous sommes ou avons été co-directeur des thèses suivantes :

- La thèse d'Aline Salierno soutenue en novembre 2011 à l'Université Paris-Dauphine sous la direction du Professeur Eric Pezet et intitulée « L'intention de mobilité internationale professionnelle des étudiants des Grandes Ecoles ». Notre aide a essentiellement porté sur la modélisation et l'utilisation des logiciels SPSS et Amos ainsi que sur l'élaboration du modèle conceptuel de recherche.
- La thèse d'Anna Nesvijevskaia en cours d'élaboration sous la direction du Professeur Ghilsaine Chartron au sein de la chaire ingénierie documentaire du Conservatoire National des Arts et Métiers et portant sur les apports des Big Data à la valeur financière de la marque.

Dans les années à venir, nous souhaitons poursuivre nos travaux dans le domaine du numérique car c'est un secteur toujours en mutation qui offre des thématiques de recherches variées (Lemoine, 2012) aussi bien en marketing stratégique qu'en comportement du consommateur.

### ***Projets***

Mes projets portent, notamment, sur :

- La recommandation et son impact sur le consommateur à travers le F-commerce.
- Les mécaniques de co-création sur les réseaux sociaux.
- L'influence des formats intrusifs dits « créatifs » utilisés par le Net sur la persuasion publicitaire.

Concernant **la créativité publicitaire**, je souhaite confronter mes résultats à une approche plus multi-culturelle (validation d'une échelle de mesure sur une autre population) et en prenant, également en compte, des données d'exposition média. Concernant **la créativité numérique**, je souhaite poursuivre mon travail de « pont » entre certains concepts marketing et certains concepts RH. La progressive disparition des distinctions salariés-consommateurs représente une voie de réflexion intéressante. D'une façon générale, la créativité open-source est un des axes de recherche que je souhaite aborder dans les prochaines années. Déjà porteuse d'un courant de recherche important en systèmes d'information, elle va accélérer la confusion des rôles producteur-distributeur. Enfin, ayant rencontré dans certains de mes travaux, une préoccupation croissante pour la notion de frontière (spatiale, temporelle, conceptuelle), j'ai commencé à travers les outils du Web Analytics à travailler sur une vision revisitée par les outils du numérique de la notion de marché.

Mes projets à court terme sont détaillés dans le tableau suivant. Ils portent sur trois thématiques actuelles :

- Les Big Data et leur influence sur l'image des marques.
- L'utilisation de la vie privée comme vecteur de persuasion sur Internet.
- La gestion du luxe sur les sites marchands.

Thème	Titre de la communication	Parution
Big Data et influence sur l'image des marques	L'amélioration du reciblage par les Big Data : une aide à la décision qui menace l'image des marques ?	Acceptée pour la <i>Revue Internationale d'Intelligence Economique</i>
L'utilisation de la vie privée comme vecteur de persuasion sur Internet	I buy your product when I feel I know you: using Blog disclosure to influence consumers	En cours de soumission à <i>Journal of Consumer Behaviour</i> , en collaboration avec Christel Joatton de Lassus
La gestion du luxe sur les sites marchands	Le luxe peut-il se vendre sur Internet ?	Accepté comme chapitre d'ouvrage « Management et luxe » aux éditions EMS

TABLEAU 26, THEMATIQUES DE RECHERCHE ET PARUTIONS PROCHAINES

Cette note de synthèse de nos recherches passées et de nos projets est destinée à décrire notre parcours d'enseignant-chercheur. Au-delà, notre ambition première qui a toujours été de travailler sur des thématiques en lien avec l'entreprise et les mutations technologiques rejoint celle de notre laboratoire le LIRSA et de notre institution, le CNAM. Nous concluons par cette citation empruntée au LIRSA et résumant son projet scientifique<sup>20</sup> «Aujourd'hui, des entreprises et des organisations développent des modèles de rationalité collective plus créatifs, plus collaboratifs, plus sensibles (au sens des symboles, de la signification et des émotions). Les chercheurs en organisation étudient les communautés en open source, les start-up innovantes, les sociétés coopératives, les

<sup>20</sup>Projet scientifique de l'unité /LIRSA 2014-2018, janvier 2014-Décembre 2018, p.5.

associations humanitaires, l'hôpital ou les musées... Le LIRSA s'inscrit dans ce mouvement large de l'étude des dispositifs de l'action collective organisée, finalisée et évaluée. »

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D. A. et Stayman D.M. (1990), Measuring Audience Perceptions of Commercials and Relating Them to Ad Impact, *Journal of Advertising Research*, August/September 1990,7-17.
- Alsop R. (1988), Advertisers See Big Gains in Odd Layout, *Wall Street Journal* (June 29), 23.
- Ang S.H. et Low S. (2000), Exploring the Dimensions of Ad Creativity, *Psychology and Marketing*, 17, 10, 835-854.
- Albert D., Hatchuel A., et Laufer R. (2012), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, *Presses des Mines*, 2012.
- Baker S. (1961), *Visual Persuasion*, NY: McGraw –Hill Book Company.
- Balagué C. (2006), Multi-agents systems modeling by Petri networks, *EDAMBA Journal*, 3rd Thesis Competition.
- Beattie D.K. (2000), Creativity in Art: the Feasibility of Assessing Current Conceptions in the School Context Assessment, *Education*, 7, 2, 175-192.
- Beji-Bécheur A. (2007), Récits de vie de créatifs, E. Pezet (coord), *Les ascèses de la performance*, Editions Vuibert.
- Belch G.E. (1981), An Examination of Comparative and Non comparative Television Commercials: the Effects of Claim Variation and Repetition on Cognitive Response and Message Acceptance, *Journal of Marketing Research*, 18, 333-349.
- Bengston T.A. (1982), Creativity's Paradoxical Character: a Postscript to James Webb Young's Technique for Producing Ideas, *Journal of Advertising*, 15, 43-50.
- Berlyne D.E. (1960), *Conflict, Arousal and Curiosity*, New York: MacGraw-Hill Book&Co.
- Bernard Y. (2004), La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation, *Décisions Marketing*, 36,49-62.
- Besemer S. P. et O'Quin K. (1986), Analyzing creative products: Refinement and test of a judging instrument, *Journal of Creative Behavior*, 20, 2, 115-126.
- Besemer S. P. et O'Quin K. (1987), Creative product analysis: testing a model by developing a judging instrument, *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*, Buffalo, New York: Bearly Limited, 341-357.
- Boyer L. et Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Colombelles, Editions EMS.
- Brée J. (2009), *Le comportement du consommateur*, 2e édition, Dunod.

- Bruzzone D.E. et Tallyn D.J. (1997), Linking, tracking to Pretesting with an ARM, *Journal of Advertising Research*, 37, 74-79.
- Cacioppo J.T. et Petty R.E. (1979), Effects of Message Repetition and Position on Cognitive Responses, Recall and Persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 97-109.
- Celsi R.L. et Olson J.C. (1988), The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes, *Journal of Consumer Research*, 15, 210-224.
- Chaiken S. (1980), Heuristic versus Systematic Information Processing and the Use of Source versus Message Cues in Persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752-766.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press
- Childers T.L. et Houston M.J. (1984), Conditions for a Picture-Superiority Effect on Consumer Memory, *Journal of Consumer Research*, 11, 643-653.
- Churchill G.A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Collins E.L (1998), The Concept and Measurement of Advertising Creativity, *Thesis of the University of Calgary*, Canada.
- Cova, B. et Cova, V. (2005), Alternatives marketing dans la distribution, in Badot, O. et Benoun, M. (ed), *Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies*, Economica, Paris, 219-217.
- Cova V. et Cova B. (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur, *Recherche et Applications en marketing*, 24, 3, 81-100.
- Csikszentmihalyi M. (1988), Motivation and Creativity: Toward a Synthesis of Structural and Energistic Approaches to Cognition, *New Ideas in Psychology*, 6, 159-176.
- Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Harper.
- Daft R.L. et Beckker S.W. (1978), *Innovations in Organizations*. NY : Elsevier North-Holland.
- Davis F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, 13(3): 319-340
- Derbaix C. (1995), L'impact des réactions affectives induites par les messages publicitaires : une analyse tenant compte de l'implication, *Recherche et Applications en Marketing*, X, 2, 1-27.
- Derbaix C. et Gregory P. (2004), *Persuasion : la théorie de l'irrationalité limitée restreinte*, Edition Economica, Paris.

- Desanctis G., Desharnais G., Lewis H. et Poole M.S. (1992), Using computing in quality team meetings: some initial observations from the IRS-Minnesota Project, *Journal of Management Information Systems*, 8, 3, 7-26.
- Divis K.L., Hardle M. et Luliano B.B. (2007), The upside of portals, *MHS*, Fall 2007.
- Esparcieux-Morawe E. (2001), L'émotion montrée dans la publicité : efficacité et fonctionnement. Une étude exploratoire du traitement de l'émotion continue dans l'image publicitaire, *Thèse de Doctorat*, Université Paris IX Dauphine.
- Estany M. L. (2007), La créativité sociale comme stratégie pour renforcer la perspective communautaire, *Pensée plurielle*, 15, 57-65.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1998), *Market : études et recherches en marketing*, Editions Nathan, Collection « Connaître et pratiquer la gestion », 2<sup>ième</sup> édition.
- Filser M. et Vernet E. (2011), Quels pouvoirs pour le consommateur, (Editorial), *Décisions Marketing*, 61, 5-9.
- Fiske S.T. (1982), Schema-triggered Affect: Application to Social Perceptions, in M.S. Clark & S.T. Fiske (Eds), *Affect and Cognition: the 17<sup>th</sup> annual Carnegie Symposium on Cognition*, 55-78.
- Fiske D.W. et Pavelchak M.A. (1986), Category-Based versus Piecemeal Based Affective Responses: Developments in Schema-Triggered Affect, in R.M. Sorrentino and E.T. Higgins (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, 167-203.
- Fletcher W. (1990), The Management of Creativity, *International Journal of Advertising*, 9, 1, 1-37.
- Füller J., Jawecki G., Mühlbacher H. (2007), Innovation creation by online basketball communities, *Journal of Business Research*, 60.
- Giddens A. (1984), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, PUF 1987, traduit de l'anglais *The Constitution of Society*, 1984.
- Godes D. et Mayzlin D. (2004), Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication, *Marketing Science*, 23,4, 545-560.
- Golann, S.E. (1963), Psychological Study of Creativity, *Psychological Bulletin*, 60, 548-565.
- Greenwood R. (2002), Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, 45, 1, 58-79.
- Gruber H.E. (1986), *The Self-Construction of the Extraordinary*, R.J. Sternberg & J.E. Davidson, NY, University Press.
- Guichard N. et Vanheem, R. (2004), *Comportement du consommateur et de l'acheteur*, Editions Bréal.
- Guilford, J.P. (1950), Creativity, *The American Psychologist*, 5, 9, 444-454.

- Haberland G.S. et Dacin P.A.(1992), The Development of a Measure to assess Viewers' Judgments of the Creativity of an Advertisement: a Preliminary Study, *Advances in Consumer Research*, 19, 817- 825.
- Haensly P.A. et Torrance E.P. (1990), Assessment of Creativity in Children and Adolescents, *Handbook of Psychological and Educational Assessment of Children*, 697-719.
- Hekkert P., Snelders D. et van Wieringen P. C. W. (2003), Most advanced, yet acceptable: Typicality and novelty as joint predictors of aesthetic preference in industrial design, *British Journal of Psychology*, 94(1), 111-124.
- Herr P.M. (1986), Consequences of Priming : Judgment and Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 106-115.
- Hocevar D. (1981), Measurement of Creativity: Review and Critique, *Journal of Personality Assessment*, 45, 5, pp.450-465.
- Holbrook M.B. (1980), Some Preliminary Notes on Research in Consumer Esthetics, in *Advances in Consumer Research*, ed Olson C Jerry, Ann Arbor : Association for Consumer Research, 7, 104-108.
- Huang Y. (2005), Factors affecting relational outcomes in corporate crises: from organizational reputation and crisis communicative strategy to form of crisis response, *International Communication Association*, 1-60.
- Joyce A. (2008), *User generated content in researching for design: how the Internet supports Creativity*, M.sc.A, Université de Montréal.
- Klebbba J.M. et Tierney P. (1995), Advertising Creativity: A Review and Empirical Investigation of External Evaluation, Cognitive Style and Self-Perceptions of Creativity, *Journal Of Current Issues and Research in Advertising*, 17, 33-52.
- Knight K.E (1966), Organizational Factors that influence Technological Innovations, *Proceedings of the third annual meeting of the American Institute of Aeronautics and Astronautics*.
- Kover A.J., Goldberg S.M. et James W.L. (1995), Creativity versus Effectiveness?, *Journal of Advertising Research*, Nov-Dec, 29-40.
- Kover A.J., James W.L. et Sonner B. (1997), To Whom do Advertising Creatives write ? An Inferential Answer, *Journal of Advertising Research*, 41-53.
- Kozinets R. (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., Hemetsberger A. et Jensen Schau H. (2008), The wisdom of consumer crowds, collective innovation in the age of networker marketing, *Journal of Macromarketing*, 28, 4, 339-354.



- Latour B. (1994), *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris : La Découverte.
- Lavoisier L.M. (2000), Contribution à une meilleure compréhension du pouvoir de persuasion de communications de service public. Une application aux messages télévisés de la Sécurité Routière Française, *Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion*, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne.
- Lazega E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que sais-je ? N° 3399, PUF, Paris.
- Le Roux A. (1998), La validité des instruments de mesure de la réaction à la publicité par liste d'adjectifs, un essai de synthèse, *Working Paper n° 535*, Etudes et Documents, Série Recherche, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de Droit, d'Economie, et des Sciences d'Aix-Marseille.
- Leavitt C. (1970), A Multidimensional Set of Rating Scales for Television Commercials, *Journal of Applied Psychology*, 54 (5), 427-429.
- Lemoine J.F. (2012), A la recherche d'une meilleure compréhension du comportement des internautes, *Management et Avenir*, 58, 117-119.
- Lipovetsky G. (1990), Virage culturel, persistance du moi, *Le Débat*, 60, 264-269.
- Lombart C. (2004), Les conséquences indirectes du comportement de butinage pour les distributeurs, *Actes du Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.
- Louyot M.C., Curbatov O. (2012), 3D knowledge marketing: résultat de 10 ans de recherches sur la compétence-client (2001-2011), *11th International Marketing Trends Conference*, Venice (Italy) on 19-21 January.
- Lutz R.J. (1985), Affective and Cognitive Antecedents of Attitude Toward the Ad : a Conceptual Framework, in L.F. Alwitt et A.A. Mitchell (Eds), *Psychological Processes and Advertising Effects : Theory, Research and Application*, Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 45-63.
- MacKenzie S.B., Lutz R.J. et Belch G.E. (1986), The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations, *Journal of Marketing Research*, 23, 130-143.
- MacKinnon D.W. (1978), *The Search Human Effectiveness*, Buffalo, NY, Creative Education Foundation.
- Mansfield R.S. et Busse T.V. (1981), *The Psychology of Creativity and Discovery*, Chicago: Nelson Hall.
- Martinet A.C. et Pesqueux Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Fnege, Vuibert.
- McQuarrie E. F. et Mick D.G. (1992), On Resonance: A Critical Pluralistic Inquiry into Advertising Rhetoric, *Journal of Consumer Research*, 19 (2), 180-197.

- McQuarrie, E.F. et Mick D.G. (1996), Figures of Rhetoric in Advertising Language, *Journal of Consumer Research*, March, 22 (4), 424- 438
- Mednick, S. A. et Mednick M.T. (1962), *Remote associates test*. Boston: Houghton Mifflin.
- Mehrota S., Van Auken S. et Lonial S.C. (1981), Adjective Profiles in Television Copy Testing, *Journal of Advertising Research*, 21, 4, 21-43.
- Midgley D.F. et Dowling G.R. (1978), Innovativeness: the Concept and its Measurement, *Journal of Consumer Research*, 4, 229-240.
- Moriarty S.E. (1991), *Creative Advertising: Theory and practice*, (2<sup>nd</sup> ed.), En glewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Morin-Delerm S. et Hetzel P. (2004), La relation entreprise-consommateur: de plus en plus complexe?, *Entreprise Ethique*, (21).
- Ogilvy D. (1985), *Ogilvy on Advertising*, NY Vintage.
- Pellicelli G. (2007), *Stratégie d'entreprise*, de boeck, Bruxelles, 2007.
- Petroczi A., Nepusz T. et Baszo F. (2006), Measuring tie-strength in virtual social networks, *Connections*, 27(2), 49 -67.
- Petty R.E. et Cacioppo J.T. (1981), Issue Involvement as a Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context, *Advances in Consumer Research*, 8, 20-24.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T. et Heesacker M. (1981), The Effect of Rhetorical Questions on Persuasion: A Cognitive Response Analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 432-440.
- Powell W.W. et DiMaggio P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Reid, L.N. et S.E. Moriarity S.E. (1983), Ideation: a Review of Research, *Current Issues and Research in Advertising*, 119-134.
- Reid L.N, Whitehill King K. et Delorme D.E. (1998), Top-level agency Creatives look at Advertising Creativity then and now, *Journal of Advertising*, 27, 2, 1-16.
- Rhodes M. (1961), *An analysis of creativity*, Phi Delta Kappan, 42, 305-310.
- Roehrich G. (1993), Les consommateurs- innovateurs : un essai d'identification, *Thèse de Doctorat es Sciences de gestion*, Grenoble: Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès – France.
- Rogers E.M. (1983), *Communication Channels in the Diffusion of Technology, Combining Mass Media and Interpersonnal Channels*, NY: Free Press.
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-S-E Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335.

- Rossiter J.R. et Percy L. (1997), *Advertising Communications and Promotion Management*, 2<sup>nd</sup> Ed, New York : Mc Graw Hill.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.
- Saleh I. et Hachour Hakim (2012), Le numérique comme catalyseur épistémologique, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1.
- Smith R. E., Chen J. et X. Yang (2008), The Impact of Advertising Creativity on the Hierarchy-of-Effects, *Journal of Advertising*, 37(4), 47-61.
- Stern B.B. (1990), Literary Criticism and Consumer Research: Overview and Illustrative Analysis, *Journal of Consumer Research*, 16, 322-344.
- Stern B.B. (1992), Historical and Personal Nostalgia in Advertising Text: the fin de siècle effect", *Journal of Advertising*, 21, 11-22.
- Stewart D.W. et Furse D.H. (1986), *Effective Television Advertising*. Lexington, KY: DC Heath and Co., 1986.
- Steyer A., Garcia-Bardidia R. et Quester P. (2007), Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications pour le contrôle du marketing viral, *Recherches et Applications en Marketing*, 22, 3.
- Stokes P.D. (1999), *Encyclopedia of Creativity: Vol. 2 I - Z*, Editor: Runco, Mark A, Pritzker, Steven R., Academic Press San Diego, CA.
- Taylor C. W. (1959), *The identification of creative scientific talent*. American Psychologist, 14, 100-102.
- Thorson E., Chi, A. et Leavitt C. (1992), Attention, Memory, Attitude and Conation: a Test of the Advertising Hierarchy, *Advances in Consumer Research*, 19, 366-379.
- Trouinard A. (2004), Les bouleversements des champs organisationnels : Quelles leçons tirer de la Presse Quotidienne Parisienne ?», *Actes de la XIII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin 2004.
- Urien B. (2003), L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 4.
- de Vaujany F.X. (2002), Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste, *Colloque de l'AIMS*, Paris.
- Vakratsas, D. et Ambler T. (1999), How Advertising Works: What Do We really Know?, *Journal of Marketing*, 63, 26-43.
- Volle P. et Rieunier S. (2002), *Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs*.

Wallas G. (1926), *The art of thought*. London: C.A. Watts.

Wallendorf M., Zinkhan G. et Zinkhan L.S. (1981), Cognitive Complexity and Aesthetic Preference, *Symbolic Consumer Behavior*, 52-59.

West D.C. (1993), Cross-National Creative Personalities, Processes, and Agency Philosophies, *Journal of Advertising Research*, 33, 53-62.

**ANNEXES**

**ANNEXE 1 : CURRICULUM VITAE**

**MARIA MERCANTI-GUERIN**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion**

**Maître de Conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers**

***Diplômes et formation***

Décembre 2005 : **Doctorat**, spécialité : Sciences de Gestion, *mention très honorable avec félicitations du jury à l'unanimité, thèse proposée pour subvention à la publication*

**Intitulé de la thèse** : La créativité publicitaire perçue : modélisation et impact sur le processus de persuasion publicitaire, sous la direction du Professeur Joël Brée, Université de Caen Basse-Normandie

- Monsieur Pierre Louis Dubois, Professeur, Université Paris II Panthéon Assas, Président de jury
- Monsieur Bernard Pras, Professeur, Université Paris IX Dauphine, Rapporteur
- Monsieur Alexandre Steyer, Professeur, Université Paris I Sorbonne Panthéon, Rapporteur
- Monsieur Joël Bree, Professeur, Université de Caen Basse-Normandie, Directeur de thèse

Septembre 2000 : **DEA marketing et stratégie**, Université Paris-Dauphine

**Mémoire majeur** : la nostalgie en publicité, effet de fin de siècle ou utilisation légitime ?, sous la direction du Professeur Pierre Volle

Septembre 1990: **Neoma Business School**, Promotion 1990

Septembre 1985- Juin 1987 : Prépa HEC

***Fonctions***

**Conservatoire National des Arts et Métiers**

Depuis septembre 2010 : Maître de conférences, responsable des enseignements e-business au sein de l'équipe marketing-vente-distribution

**Université d'Evry-Val-d'Essonne**

Septembre 2005 – juin 2010 : Maître de conférences, responsable du Master 1 AIDBS (achat international, distribution biens et services)

**Université de Versailles-Saint Quentin**

Septembre 2001- juin 2003 : Attachée temporaire d'enseignement et de recherche

### **DaimlerChrysler France, Direction Marketing**

Mars 1995-février 1999 : **Directrice Publicité Média et Communication Corporate**

Responsabilité d'un budget de 12 M d'euros. Définition de la politique de communication de l'ensemble de la gamme voitures. Suivi des campagnes publicitaires du brief à la réalisation. Suivi de l'ensemble de la chaîne graphique. Mise en œuvre de la stratégie média, contrôle de l'achat et des performances. Gestion des relations avec les agences et la centrale d'achat. Etablissement des contrats et négociation des devis de production.

Etablissement des cahiers des charges concernant la réalisation des études d'image (*tracking*) et des pré-et post tests publicitaires

Coordinateur de Mercedes-Benz *Overseas* sur les zones Afrique et Outre-mer.

Suivi des actions publicitaires du réseau Mercedes (140 concessions et succursales) : assistance sur les campagnes locales et les stratégies de communication des concessionnaires, conseil média.

Responsable du *Corporate* de la marque Mercedes-Benz pour l'ensemble des communications média, hors média, après-vente et réseau.

### **Citroën, Direction Marketing et Commerciale Europe**

Janvier 1992-février 1995 : **Chef de publicité**

Suivi des campagnes publicitaires : brief, achat média, suivi de la production, bilans de campagne.

Analyse du marché et des indicateurs marketing. Définition du positionnement publicitaire et de la stratégie de communication du produit.

Organisation des pré et post-tests publicitaires. Participation au lancement de la nouvelle stratégie de marque " vous n'imaginez pas tout ce que Citroën peut faire pour vous ".

Septembre 1990-décembre 1991 : **Commerciale**

Commerciale des concessions du District Nord. Conseiller commercial au Salon de l'Automobile à Genève.

<b><i>Recherche</i></b>
-------------------------

### **Reuves académiques avec comité de lecture**

Mercanti-Guérin M. (2013), L'amélioration du reciblage par les Big Data : une aide à la décision qui menace l'image des marques ?, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 5 (2), 153-165.

Mercanti-Guérin M. (2013), I buy your product when I feel I know you: using blog disclosure to influence consumers, en collaboration avec Christel de Lassus, *Management&Marketing*, XI, 2/2013, November.

Mercanti-Guérin M. (2013), Les *mashups*, une illustration de l'agilité en marketing, Track « Digital », *Décisions Marketing*, Juillet-Septembre.

Mercanti-Guérin M. (2013), Analyse concurrentielle des sites de vente en ligne : une approche par le Web Analytics, en collaboration avec Laurent Flores, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, VSE, 191-192.

Mercanti-Guérin M. (2011), Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale, une étude menée auprès des jeunes consommateurs, *Revue des Sciences de Gestion*, 2011/3-4, 249-250, 57-64.

Mercanti-Guérin M. (2010), Le pouvoir de persuasion de la mort sur les vivants, essai de modélisation appliqué au secteur des assurances, *Revue Sciences de Gestion, Management Sciences-Ciences de Gestion*, 76-2010, 99-113.

Mercanti-Guérin M. (2010), L'analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ?, *Management et Avenir*, 2010/2, 32, 132-153.

Mercanti-Guérin M. (2010), Facebook : un nouvel outil pour le marketing politique, *Revue des Sciences de Gestion*, 2010/2, 242, 17-28.

Mercanti-Guérin M. (2009), La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web, *Management et Avenir*, 2009, 25, 386-405.

Mercanti-Guérin M. (2008), Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction et validation d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 4, 97-119.

Mercanti-Guérin M. (2008), Emergence des prospectivistes 2.0 : le cas des planneurs stratégiques, *Management et Avenir*, 2008, 17, 126-141.

### **Ouvrage**

*E-Pub : du Web 3.0 au crowd sourcing*, édition Kindle Direct Publishing, parution prévue en 2014

### **Contributions à des ouvrages collectifs**

Mercanti-Guérin M. (2014), Combiner distinction du luxe et efficacité d'un site marchand in Collectif coord. par de Lassus C. et Briot E., *Marketing du luxe : de l'exigence aux pratiques innovantes*, Editions EMS, Collection Regards sur la Pratique, à paraître.

Mercanti-Guérin M. (2013), Les mutations externes du marché du digital : Résultats de l'étude prospective, *La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines* in Collectif coord par l'Observatoire des Métiers de la Publicité, Editions EMS, Collection Management & Prospective, Recherche, en collaboration avec Luc Boyer, Sébastien Payre et Aline Scouarnec, 11-38.

Mercanti-Guérin M. (2013), Les mutations internes aux entreprises de communication, *La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines* in Collectif coord par l'Observatoire des Métiers de la Publicité, Editions EMS, Collection Management & Prospective, Recherche, en collaboration avec Luc Boyer, Sébastien Payre et Aline Scouarnec, 39-64.

Mercanti-Guérin M. (2013), Les mutations RH : métiers, compétences, formations, *La communication numérique demain : quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines* in Collectif coord par l'Observatoire des Métiers de la Publicité, Editions EMS, Collection Management & Prospective, Recherche, en collaboration avec Luc Boyer, Sébastien Payre et Aline Scouarnec, 65-84.

Mercanti-Guérin M. (2012), Le marché du digital et les principaux objectifs du marketing digital in Collectif coord. par Flores L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, Editions Dunod, 25-42.

Mercanti-Guérin M. (2011), Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler in Collectif coord. par Kajalainen H. et Soparnot R., *Cas en management interculturel*, Editions EMS, 45-65.

Mercanti-Guérin M. (2010), Blogs de salariés, une remise en cause du management ? in Collectif coord. par Pras B., *Management : enjeux de demain*, Fnege, Vuibert, 335-344.



Mercanti-Guérin M. (2009), *Les mashups : du géomarketing au commerce en ligne* in Collectif coord. par Dioux J. et Dupuis M., *La distribution, Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, 239-240.

Mercanti-Guérin M. (2009), *La mesure des audiences des chaînes de la télévision par câble et satellite et d'Internet par Médiamétrie* in Collectif coord. par Soparnot R., *Management des entreprises, stratégie, structure, organisation*, Collection Gestion Sup, Dunod, 58-59.

### **Communications (avec comité de lecture)**

Mercanti-Guérin M. (2013), *Le F-commerce : quelles mécaniques promotionnelles pour quel mode de persuasion ?* », *Research Day on digital business*, ESG Management School, 21 juin.

Mercanti-Guérin M. (2012), *Quand le Web redécouvre une nouvelle frontière : les sites marchand « Made in France »* en collaboration avec Vesselina Tossan, *Etats Généraux du Management*, 11 octobre.

Mercanti-Guérin M. (2012), *La vie privée : source de confiance à l'égard du blog* en collaboration avec Christel Joatton de Lassus, *11<sup>ième</sup> journée du e-marketing*, Université Panthéon Sorbonne, 7 septembre.

Mercanti-Guérin M. (2011), *Blogs de salariés : apports et risques pour l'e-réputation* en collaboration avec Aude d' Andria, *Les rendez-vous AFM-IREP*, Paris, 17 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2011), *Surprise et créativité*, *Atelier de recherche appliqué de l'AFM*, Paris, 03 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2011), *Des crédits Facebook aux remises sociales : quels pouvoirs de persuasion pour le commerce social ?*, *XIII Conférence Etienne Thil*, Roubaix, 22 septembre.

Mercanti-Guérin M. (2010), *Les blogs, objets-frontière du salarié, contournement ou appropriation d'un nouveau dialogue social* en collaboration avec Aude d' Andria, *XXI Congrès AGRH*, Saint Malo, 10 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2010), *Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale, une étude menée auprès des jeunes consommateurs*, *Le III<sup>ème</sup> Colloque du DEUST Travail Social , Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste ?*, Université d'Evry, 01 octobre.

Mercanti-Guérin M. (2010), *L'écosystème des sites de vente en ligne : une analyse par le Web Analytics*, *XII conférence Etienne Thil*, La Rochelle, octobre.

Mercanti-Guérin M. (2010), *Influence du déclassement social sur les valeurs et pratiques du consommateur, une perspective générationnelle*, *2<sup>ième</sup> édition des Etats Généraux du Management*, Paris, octobre.

Mercanti-Guérin M. (2010), *La créativité publicitaire représente-t-elle un danger pour les marques ?*, *26<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Angers-Le Mans, 6-7 mai.

Mercanti-Guérin M. (2009), *Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler*, *atelier organisé par l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management Tours-Poitiers, le management interculturel*, Tours, 23 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2009), *Menaces sur les marques et (re)constructions identitaires, le cas des collectifs de défense de la moutarde de Dijon*, *14<sup>ième</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 12-13 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2009), *L'analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ?*, *8<sup>ième</sup> Journée du e-marketing*, Université Panthéon-Sorbonne, 11 septembre.

Mercanti-Guérin M. (2009) en collaboration avec Olivier Guérin, Le Sponsorship, aide ou frein à l'appropriation des systèmes d'information ? Une application aux portails intranet, *14<sup>ème</sup> colloque AIM*, Marrakech, Maroc, 12 juin.

Mercanti-Guérin M. (2009), L'importance de la norme dans le champ organisationnel : l'exemple du marché des médias, *AIMS, XVIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, 3 juin.

Mercanti-Guérin M. (2009), Avec la crise les jeunes croient-ils encore dans le discours des banques, *25<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Londres, Grande Bretagne, 14 mai.

Mercanti-Guérin M. (2009), La netnographie, une application aux nouveaux métiers du Web, *Colloque Essec, La prospective des métiers au service du management et de la GRH*, Cergy Pontoise, 16 mars.

Mercanti-Guérin M. (2009), Analyse des réseaux sociaux et marketing politique, Facebook, un nouvel outil de campagne, *8<sup>ème</sup> Colloque des Journées Normandes Recherche et consommation*, Caen, 12 mars.

Mercanti-Guérin M. (2008), Blogs de salariés : quel(s) échange(s) pour quel(s) dialogue(s) en collaboration avec Aude d'Andria, *XVIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, « *A quoi sert la GRH ?* », Dakar, Sénégal, 9-12 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2008), Blogs de salariés : une remise en cause du management ? en collaboration avec Aude d'Andria, *Les Etats généraux du management*, « *Management : tensions d'aujourd'hui et enjeux de demain* », Palais du Luxembourg, Sénat, 17 octobre.

Mercanti-Guérin M. (2008), Bataille pour la création de valeur dans la distribution : l'exemple des mashups, *XI Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2-3 octobre.

Mercanti-Guérin M. (2008), Effects of death on advertising persuasion: the case of life insurance, *2d International Seminar on Time, Finitude and Decline in organization and management: mourning as a Taboo ?*, Université de Brest, 25-26 juin.

Mercanti-Guérin M. (2008), Image : fruit de la taxonomie des sites Internet, *24<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Vincennes, 15-16 mai.

Mercanti-Guérin M. (2008), De l'imitation à l'innovation : vie et mort du GRP, La genèse de la décision, *Chiffres publics, chiffres privés dans la France du XX<sup>e</sup> siècle*, *3<sup>ème</sup> journée d'études*, « *Chiffres et entreprises : contrôle, financement et stratégie* », Université Paris-Dauphine, 8 février.

Mercanti-Guérin M. (2007), Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction d'une échelle de mesure et impact sur le processus de persuasion publicitaire, *Ecoute des marchés : méthodes et résultats*, Pôle Européen de Gestion et d'Economie (PEGE) de Strasbourg, 7 décembre.

Mercanti-Guérin M. (2007), Emergence des prospectivistes 2.0 : le cas des planneurs stratégiques, *Prospective et entreprise*, Université Paris-Dauphine, 6 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2003), Modélisation et impact de la créativité publicitaire perçue, *Séminaire de recherche Larequoi*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 24 juin.

Mercanti-Guérin M. (2003), La créativité publicitaire, modélisation et impact sur le processus de persuasion publicitaire, *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 15 juin.

### **Cas pédagogiques**

Mercanti-Guérin M. (2009), Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler, *atelier organisé par l'école supérieure de commerce et de management Tours-Poitiers, le management interculturel*, Tours, 23 novembre.

Mercanti-Guérin M. (2008), TF1 tout faire pour rester n°1, *atelier organisé par le CNAM Paris, l'Université d'Angers et la CCMP, CNAM, Paris*, 20 mars.

Mercanti-Guérin M. (2008), Peut-on innover sous pression ? le cas Médiamétrie, *atelier organisé par l'école supérieure de commerce et de management Tours-Poitiers, l'innovation dans les organisations*, Tours, 20 novembre.

### **Rapports d'étude et de recherche**

Mercanti-Guérin M. (2011), Métiers du numérique, Prospective des métiers du numérique, scénarii externes, *Observatoire des métiers et de la communication*, janvier.

Mercanti-Guérin M. (2010), Métiers du numérique, Panorama des enjeux en matière de recrutement, management et organisation, *Observatoire des métiers et de la communication*, février.

### **Conférences invitées**

Mercanti-Guérin M. (2011), Réseaux sociaux et GRH, *Le Club des RH*, Lille, 24 novembre 2011.

Mercanti-Guérin M. (2011), *Panorama des nouvelles tendances du numérique*, AG CTPN, 23 novembre 2011.

Mercanti-Guérin M. (2011), L'utilisation des réseaux sociaux pour les PME, *Conférence Plato*, Boulogne sur Mer, 13 octobre 2011.

Mercanti-Guérin M. (2011), *Le numérique : nouvelles tendances*, CNAM Alsace, 25 mai 2011.

Mercanti-Guérin M. (2011), De la relation à l'implication: quels nouveaux gisements d'innovation?, Conférence de l'ANVIE, juin 2011.

Mercanti-Guérin, M. (2011), Réseaux sociaux et stratégies des marques, *Les rendez-vous EcoGest*, édition 2011, 8 mars 2011.

Mercanti-Guérin, M. (2009), Les nouveaux métiers du Web, *L'observatoire des métiers*, 17 septembre 2009.

Mercanti-Guérin M. (2009), La netnographie : un outil de prospective, application aux nouveaux métiers du Web, *20<sup>ième</sup> congrès AGRH*, symposium La prospective des métiers, 9 septembre 2009.

Mercanti-Guérin M. (2009), Le consommateur créatif : apports et dangers pour les marques, *Décades de la recherche*, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, 5 mai 2009.

<b><i>Activités associatives</i></b>
--------------------------------------

Membre du LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action, LIRSA EA 4603, CNAM Paris) depuis septembre 2012

Membre associé du DMSP (Dauphine, Marketing, Stratégie, Prospective, Université Paris-Dauphine) de septembre 2005 à juin 2010

Membre de l'AFM depuis juin 2006

Membre de l'AIM de 2009 à 2011

Membre du bureau de l'AFM en charge du *social content* depuis mai 2012 : animation du blog de l'AFM et du groupe LinkedIn

### **Organisation de conférences**

Participation à l'organisation de la journée « La communication numérique demain ? » sous la direction des Professeurs Luc Boyer et Aline Scouarnec : constitution du comité scientifique, sélection d'articles, animation de la table ronde « les nouveaux métiers du Web, les mutations externes », ESSEC, 18 mai 2011.

### **Comités de sélection**

Assesseur de la commission de spécialistes de septembre 2007 à février 2008 à l'université d'Evry-Val-d'Essonne.

Membre du comité de sélection de juin 2012 au CNAM Paris

Membre du comité de sélection de mai 2013 au CNAM Paris

Membre extérieur du comité de sélection de mai 2013 à Montpellier UM2

### ***Lecteur***

Lecteur du 25<sup>ème</sup> et 26<sup>ème</sup> congrès de l'association française du marketing

Lecteur des Journées du e-marketing, Université Paris I, Paris-Sorbonne, 2012, 2011

Lecteur pour Recherche et Applications en Marketing

Lecteur pour Management et Avenir 2011, 2012

Lecteur pour Décisions Marketing

Lecteur pour la Revue Française de Gestion

Lecteur pour la Revue des Sciences de Gestion

### ***Expertises***

Expert pour l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) sur les projets innovants

Expert pour Futur et Ruptures, Télécom Paris-Tech

Jury Expert pour le prix Effie Pub (2012, 2013)

### ***Codirection de thèse et mémoires de recherche***

Co-encadrement de la thèse d'Aline Salierno, l'intention de mobilité internationale professionnelle des étudiants des Grandes Ecoles, sous la direction du Professeur Eric Pezet, aide sur la modélisation et l'utilisation des logiciels SPSS et Amos, Thèse soutenue le 7 novembre à l'Université Paris-Dauphine.

Co-encadrement de la thèse d'Anna Nesvijevskaia, en cours d'élaboration sous la direction du Professeur Ghilsaine Chartron au sein de la chaire ingénierie documentaire du Conservatoire National des Arts et Métiers et portant sur les apports des Big Data à la valeur financière de la marque.

Direction du mémoire de master recherche de Djedid Nacer, L'impact du marketing sensoriel sur les seniors, le cas des GMS, CNAM, juin 2011.

Direction du mémoire de master recherche de Cerda Jennifer, L'influence de l'externalisation sur la qualité des processus, CNAM, juin 2011.

### **Responsabilités pédagogiques**

#### **Au Conservatoire National des Arts et Métiers**

Responsable des modules e-publicité, e-commerce et du certificat de compétences e-marketing et e-commerce : conception et ingénierie pédagogique de modules de e-business pour un **public en formation continue** (cadres en reconversion). Définition des besoins de formation et du cahier des charges pour validation auprès du conseil des formations du CNAM. Elaboration des enseignements en e-learning. Sélection des intervenants extérieurs et organisation de conférences sur les métiers du numérique.

#### **A l'Université d'Evry-Val-d'Essonne**

Responsable du Master 1 Achat **Apprentissage** et **Initial** : élaboration des maquettes, gestion des intervenants, rédaction du RCC, rédaction du dossier d'habilitation, gestion des heures, relations avec les entreprises dans le cadre du CFA, organisation des comités de perfectionnement, suivi de l'insertion des étudiants.

Responsable du L3 Sciences de gestion : entretiens de sélection, mise en place en collaboration avec la secrétaire pédagogique de l'emploi du temps, organisation et animation de la réunion de rentrée, gestion des intervenants, gestion des plans de cours et de la cohérence pédagogique de l'année, contrôle des états de suivi, rédaction du RCC, suivi des étudiants, organisation des soutenances de rapports de stage, tenue des jurys, préparation de la rentrée 2007-2008, présentation des formations en Sciences de Gestion à d'autres filières.

#### **A l'Université de Versailles- Saint Quentin en Yvelines**

Au sein du laboratoire Larequoi (laboratoire de recherche en qualité, organisation et innovation au sein de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines), en charge des supports de communication du Larequoi : plaquettes de communication, élaboration des présentations des formations de gestion.

Participation à la coordination du rapport de recherche : Evaluation de la politique de formation continue des agents de l'Etat : le cas du secteur hospitalier, (direction A. Bartoli), octobre 2002.

#### **Autres**

De septembre 2007 à juillet 2008 : coordinateur des licences de Sciences de Gestion à l'université d'Evry-Val d'Essonne.

Suivis de VAP concernant des candidats à l'expérience professionnelle orientée distribution et commerce

### **Enseignements**

#### **Au Conservatoire National des Arts et Métiers en master 2 et certificat de compétences**

Enseignement en e-business, référencement naturel, audit de site, Google Ad words, Web Analytics, affiliation, e-mailing, réseaux sociaux, CRM, enseignement en marketing B to B sur les réseaux sociaux

#### **A l'Université d'Evry-Val d'Essonne**

En licence professionnelle **entrepreneuriat** : marketing et développement commercial

En licence professionnelle **communication corporate** : publicité et marketing relationnel, en formation en apprentissage, continue et initiale, gestion de la relation client

En licence L3 Sciences de gestion : comportement du consommateur, marketing opérationnel

*Habilitation à diriger des recherches-Note de synthèse-Partie 2*

*En master M1 Stratégie, pilotage, contrôle* : stratégie de distribution, en formation en apprentissage, continue et initiale

*En master M1 Achats internationaux, distribution biens et services* : études de marché et panels, en formation en apprentissage, continue et initiale

*En master M2 Professionnel Stratégie, pilotage, contrôle* : contrôle et marketing

*En master M2 Professionnel Achats internationaux, distribution biens et services* : achat média

*En master M 2 Recherche Stratégie, pilotage, contrôle* : méthodes quantitatives

*En master M2 Recherche (Université de Valenciennes)* : l'accès au terrain

Suivis de mémoires de M1 et M2 sur les sujets touchant à la distribution, à l'achat, au e-commerce, à la gestion de la relation client, en marketing B to B.

**ANNEXE 2 : ETAPES DE CREATION DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA CREATIVITE  
PUBLICITAIRE PERÇUE**

<b>Etapes de création</b>	<b>Choix méthodologiques et procédures de validation</b>	<b>Instruments de validation utilisés</b>
Spécification du domaine du construit	Etude de la littérature portant sur la créativité Etude de la littérature portant sur la créativité publicitaire	
Sélection des items adaptés au domaine de la recherche	<u>Procédure de choix complexe</u> <sup>1</sup> Sélection d'échelles appartenant à des domaines d'investigation différents du nôtre Sélection d'échelles appartenant à notre domaine de recherche Entretiens qualitatifs	Verbatims, analyses lexicales, cartes factorielles
Transposition des échelles sélectionnées	<u>Procédure de validation complexe</u> <sup>1</sup> Traduction en langue française des items retenus Suppression des items redondants entre les différentes échelles	
Elaboration de l'échelle de mesure du construit en fonction des échelles sélectionnées et des items générés par Les entretiens qualitatifs	Identification des dimensions et des différents facteurs la composant	
Allègement de l'échelle Première identification de la structure de l'échelle <u>Première collecte de données</u> <sup>1</sup>	Première analyse de structure  Epuration Analyse de la variance restituée totale et par facteur Identification des principaux facteurs	Analyse en composantes principales Examen du test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Test de sphéricité de Bartlett. Examen de la qualité de représentation des différents items Suppression des items mal représentés Choix de la méthode de rotation oblimes Examen du graphique des valeurs propres et de la variance expliquée totale Examen de la matrice

Etapes de création	Choix méthodologiques et procédures de validation	Instruments de validation utilisés
	<p>Cohérence interne de chaque dimension, fiabilité de l'échelle et de ses différentes dimensions</p> <p>Itération</p>	<p>des types et de la matrice de corrélation des composantes</p> <p>Utilisation de l'<math>\alpha</math> de Cronbach sur la globalité de l'échelle et par dimension</p> <p><math>\rho</math> de Jöreskog ou Rhô de fiabilité</p>
<p>Mesure de la validité de l'échelle</p> <p><u>Première collecte de données</u></p>	<p>Validité convergente</p> <p>Validité discriminante</p>	<p>Analyse factorielle confirmatoire<sup>1</sup></p> <p>Mesurée par le <math>\rho_{vc}</math> ou Rhô de validité convergente</p> <p>Test de Chi-deux</p>
<p>Allègement de l'échelle</p> <p><u>Deuxième collecte de données</u></p>	<p>Analyse de structure</p> <p>Seconde épuration</p> <p>Cohérence interne de chaque dimension, fiabilité de l'échelle et de ses différentes dimensions</p>	<p>Instruments de validation identiques à l'étape précédente</p>
<p>Mesure de la validité de l'échelle allégée</p> <p><u>Deuxième collecte de données</u></p>	<p>Analyse factorielle de premier et de second ordre<sup>1</sup></p> <p>Validité convergente</p> <p>Validité discriminante</p> <p>Validité prédictive</p>	<p>Instruments de validation identiques à l'étape précédente</p>
<p>Analyse confirmatoire</p> <p><u>Troisième collecte de données</u></p>	<p>Analyse de structure</p> <p>Fiabilité de l'échelle et de ses différentes dimensions</p> <p>Analyse factorielle confirmatoire de premier ordre et de second ordre</p> <p>Validité convergente</p> <p>Validité discriminante</p> <p>Validité prédictive</p>	<p>Instruments de validation identiques à l'étape précédente</p> <p>Test t et part de la variance de la latente expliquée par la variable exogène</p>

TABEAU 27, ETAPES DE VALIDATION DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA CREATIVITE PUBLICITAIRE PERÇUE



