

## *Le marketing dans un monde connecté, un monde de paradoxes...*

**Gilles N’Goala**

*Université de Montpellier, Institut Montpellier Management*

*Rédacteur en chef invité de Décisions Marketing*

Traiter du marketing dans un monde connecté n’est pas une mince affaire ! Le sujet est vaste, complexe et porteur de grands enjeux technologiques, économiques et sociétaux. Lors des trente dernières années, le monde a connu de multiples révolutions successives avec la diffusion massive de l’informatique, de l’Internet et du mobile, des médias et réseaux socio-numériques, et celle, plus récente, de l’Internet des objets. Le marketing a ainsi pris un virage résolument digital et mobile (Dubois et Verneffe, 2001 ; Badot et Lemoine, 2013). Il s’efforce aujourd’hui d’intégrer les objets connectés dans les univers du sport, de la santé, de la domotique, de l’automobile, de la télévision, des services, de la distribution, etc. (Kumar *et al.*, 2013 ; Grewal, Roggeveen et Runyan, 2013). L’ensemble de ces avancées technologiques successives concourent à rendre notre monde de plus en plus connecté : les consommateurs sont connectés les uns aux autres grâce aux réseaux sociaux et aux communautés ; les maisons, les voitures, les montres, etc., sont de plus en plus connectés ; les territoires et les villes sont connectés afin d’améliorer la vie des habitants et des visiteurs (*smart cities*) ; les marques et les médias sont connectés ; les magasins et parcours clients *online* et *offline* sont connectés ; les vendeurs et les personnels en contact sont connectés, etc. S’il peut toujours exister des disparités d’usage et d’accès à Internet, la fracture numérique tend à se résorber : en France par exemple, plus de 80 % des français sont des internautes, près des 2/3 disposent d’un smartphone connecté 3G ou 4G et plus de la moitié des plus de 12 ans sont présents sur les réseaux sociaux ; à l’échelon mondial, on estime aussi que plus de 50 % de la population mondiale utilise l’Internet, plus du tiers possède un smartphone et près de 30 % est présente sur les réseaux sociaux (IDATE, 2016 ; We-are-social, 2016<sup>1</sup>).

L’Internet des Objets prolonge et accentue le phénomène. L’IoT (*Internet of Things*) va indubitablement modifier les rapports entre les entreprises et les clients dans le B2B et le B2C : compteur Linky d’ERDF, lumière Hue de Philips, clé InBlue de Valéo, voiture connectée Tesla, autocuiseur Cookeo de Seb, assurances « *pay how you drive* » d’AXA et Allianz, pot de fleur Parrot, perceuse connectée de Black + Decker, etc. Selon l’IDATE, l’IoT représentait un marché de 42 milliards en volume lors de l’année 2015 et devrait atteindre plus de 155 milliards en 2025.

---

<sup>1</sup>/ 2016 Digital Yearbook, <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

Tableau 1 : L'Internet des objets : des réalités et systèmes multiples

	<i>Business to Business (B2B)</i>	<i>Business to Consumer (B2C)</i>
	<b>Machine to Machine (M2M)</b>	<b>Objets mobiles et connectés, support d'informations</b>
Connectivité en silos	Voitures connectées Points de vente Mesures intelligentes Télémédecine Systèmes d'alarme, etc.	Capteurs d'activité (marche à pied, etc.) Aides au fitness Lumière intelligente, etc.
	<b>Internet industriel</b>	<b>Maison intelligente</b>
Connectivité interconnectée	Optimisation de la <i>supply chain</i> (RFID, NFC, QR Code) Amélioration de la performance des produits, etc.	Appareils ménagers commandés à distance

Source : adapté de l'IDATE (2016)\*

\* IDATE (2016), *DigiWorld Yearbook 2016*, « The challenge of the digital world », <http://blog.idate.fr/category/internet/page/2/>

La partie développée en B2B (Tableau 1) représente le principal segment (environ 80 %), mais l'IoT touche de plus en plus les consommateurs (30 % de croissance par an). Cela soulève de nombreuses inquiétudes chez les consommateurs (cf. Chouk et Mani dans ce numéro spécial) et beaucoup d'enthousiasme dans les entreprises. Nous approchons effectivement pas à pas du « graal » du marketer qui pourra non seulement vendre ses produits avec une plus grande efficacité (personnalisation) mais aussi collecter en temps réel, et potentiellement diffuser auprès de ses partenaires, des informations individualisées sur les profils et usages réels de ses clients. L'entreprise pourra également actionner, notifier, sanctionner ou récompenser les utilisateurs en temps réel. Par exemple dans le secteur médical, le pilulier sécurisé associé à un boîtier électronique mesure la prise de médicaments à distance et en temps réel. À charge ensuite au médecin ou au pharmacien – bientôt au laboratoire ? – de contrôler l'observance et de l'actionner par des messages (Medissimo en partenariat avec Bouygues Telecom). L'IoT déborde ainsi très largement la sphère du monde marchand. La ville elle-même se doit d'être plus connectée et plus intelligente (Khatoun et Zeadally, 2016). Les projets de *smarter cities* se multiplient afin d'une part de renforcer l'attractivité du territoire pour les investisseurs, les résidents, les touristes, etc., et d'autre part d'améliorer la qualité de vie des habitants et de protéger leur environnement naturel (eau, électricité, déchets, pollution, etc.).

Connecter renvoie à l'étymologie latine « *con(n)ectere* » qui signifie lier ensemble, relier, former par liaison ou encore lier par enchaînements successifs. L'objet de ce numéro spécial n'est donc pas de traiter d'une technologie ou d'un dispositif particulier (smartphone, ordinateur, objet connecté, etc.). Il porte davantage sur la manière dont la transition digitale et mobile affecte les relations entre les consommateurs et les marques, entre les consommateurs et les objets qu'ils possèdent ou encore entre les consommateurs eux-mêmes. La promesse d'un « monde lié et relié » où se multiplient les échanges et s'accroissent les interdépendances soulève toutefois de nombreux questionnements dont les chercheurs en marketing doivent aujourd'hui s'emparer. Certes, le monde connecté est porteur de progrès économique et social, de services et bien-être pour les clients et de performance pour les entreprises. Mais il soulève aussi de nombreuses interrogations qui apparaissent en filigrane des six articles publiés dans ce numéro spécial. Sans

prétendre à l'exhaustivité, nous soulignerons ci-après les dix principaux paradoxes du marketing dans un monde connecté.

## **1. Un marketing ubiquitaire vs un marketing désincarné**

Le développement exponentiel des smartphones et tablettes, des médias et réseaux sociaux ainsi que des objets et machines connectés laisse augurer d'un monde toujours plus connecté où chacun aura la faculté de se trouver à plusieurs endroits à la fois (Badot et Lemoine, 2013). Pour reprendre des acronymes à la mode, le marketing est SOLOMO (Social, Local, Mobile) et nos pratiques sont ATAWAD (« *anytime, anywhere, any device* »). Par exemple, un client se baladant avec son smartphone aux Galeries Lafayette à Paris peut se connecter sur son site web, laisser des commentaires, télécharger son application mobile, recevoir des notifications promotionnelles, et partager dans le même temps les photos de ses « trouvailles » avec ses amis aux quatre coins de la planète. Les entreprises transitent ainsi vers l'omnicanal (Stevens, N'Goala et Pez, 2012 ; N'Goala, 2015a) et s'efforcent de combiner de manière optimale leurs différents canaux de communication et de distribution *offline* et *online* (cf. Bothorel, Vanheems et Guérin dans ce numéro). Le digital, le mobile et les objets connectés portent aussi des promesses de nouveaux services (*smarter services*) et participent au mouvement généralisé vers une plus grande « *servicisation* » de l'économie (Wunderlich, Wangenheim et Bitner, 2012). Dans les magasins par exemple, l'intégration de technologies connectées apporte son lot de praticité, d'informations et d'utilité aux clients. Cependant, l'enjeu du marketing est aujourd'hui de dépasser la logique de service et de produire de l'expérience, c'est-à-dire des moments de vie qui produiront du sens, laisseront des traces affectives et resteront potentiellement inoubliables du point de vue des clients. Or, les technologies connectées sont à la fois créatrices et destructrices de valeur (cf. Lapassouse-Madrid et Vlad dans ce numéro). La connexion peut notamment détourner de l'expérience sensible et empêcher le consommateur d'en retirer l'entièreté de ses bénéfices hédoniques (plaisir, jeu) et sociaux (rencontres, liens social). Le phénomène de « *phubbing* » par exemple, terme issu de la contraction de « *phone* » et de « *snooping* » (snober), conduit les consommateurs à ignorer leur entourage dans un grand nombre de contextes (restaurant, transport, tourisme, enseignement, etc.). Dans les musées par exemple, certains visiteurs prennent des photos avec leur canne et partagent leurs *selfies* au lieu de profiter de l'instant présent et de la rencontre avec les œuvres. L'ubiquité est certes porteuse de services mais elle peut dégrader la création de valeur. Or, vivre l'instant présent et rencontrer de vraies personnes demeure encore et toujours le cœur de nos expériences.

## **2. Un encastrement social vs un isolement social**

La révolution numérique peut permettre de rompre la solitude, permettant à chacun d'échanger ses photos, ses sentiments, ses expériences avec tout son entourage. C'est aussi un moyen d'être connecté en permanence à la société à laquelle on appartient, de recevoir les « *news* » et actualités en continu de la part des médias, d'échanger les bons conseils et les services avec d'autres sur des plates-formes collaboratives, de participer à des mouvements citoyens et à des pétitions en tout genre, etc. Chacun peut exister et se créer une identité numérique et entrer en contact avec les marques de son choix et avec la planète entière. Le numérique est donc un formidable outil d'encastrement social. Les entreprises accompagnent et encouragent ce mouvement, espérant en particulier obtenir l'engagement des consommateurs sur leurs réseaux sociaux (cf. Helme-Guizon et Magnoni dans ce numéro spécial). Pour autant, sommes-nous mieux intégrés socialement lorsque nous partageons nos expériences avec l'entreprise et nos contacts ? Sommes-nous plus engagés

vis-à-vis des marques, des enseignes et de notre entourage ? Ainsi que l'a dit Sénèque<sup>2</sup> bien avant la révolution numérique, « *c'est n'être nulle part que d'être partout ; ceux dont la vie se passe à voyager finissent par avoir des milliers d'hôtes et pas un ami* ». Les marques et les contacts ne sont pas tous nos amis, mais seulement nos hôtes pour un temps. Par ailleurs, à l'instar de ce qui se produit chez un certain nombre de *geeks* et de *gamers*, le numérique peut devenir un facteur d'addiction qui conduit à certaines pathologies et à un isolement social. L'*infobésité* guette de nombreux « ultra-connectés », la déconnexion numérique devenant insupportable et source d'une anxiété extrême. L'intoxication numérique s'inscrit chez les Français : 85 % d'entre eux se disent dépendants des nouvelles technologies alors qu'elles sont également sources de stress, de perte de temps et d'exaspération pour eux<sup>3</sup>. Dans l'approche de la *transformative service research*, le marketing se donne pour ambition de transformer la vie des gens et de contribuer davantage à l'amélioration de leur qualité de vie et de leur bien-être (Anderson et Ostrom, 2015). Or, en promouvant les technologies connectées, le marketing produit aussi des externalités négatives qu'il conviendrait de mieux estimer.

### 3. Un monde de liberté vs un monde d'enfermement

Le développement du numérique concourt à l'émancipation des sociétés et des hommes. Il suffit d'observer les réticences et les blocages des pouvoirs politiques, et plus particulièrement des régimes peu démocratiques, pour s'en assurer. En Chine par exemple, Facebook, Google, Ebay, Airbnb et bien d'autres ne sont pas les bienvenus, voire même sont parfois proscrits. Ce choix, marqué par une double volonté de protectionnisme et de contrôle, contraste fortement avec celui de la majorité des pays occidentaux où les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) développent leurs activités en toute liberté. Peut-on parler d'une libération du monde ? Rien n'est moins sûr. Dans nombre de firmes du numérique, les logiques de management, de contrôle, voire d'enfermement des clients restent prégnantes (Julienne et N'Goala, 2012 ; Wunderlich *et al.*, 2015). Usant et abusant par exemple de standards et de normes techniques indépassables, ils capturent des marchés et élèvent des barrières à la sortie. Dans ce contexte, changer de marque de téléphone ou de fournisseur, acheter un produit standard au lieu du produit de la marque, ou encore abandonner un service relèvent souvent du parcours du combattant. Apple peut par exemple provoquer l'obsolescence rapide de ses produits (Iphone ou Ipad par exemple) sans craindre la défection de ses clients. Dans un autre registre, le développement des réseaux sociaux, des communautés de marque ou d'intérêt et des plates-formes collaboratives est également vu comme une source d'ouverture, d'*empowerment* et de libération des consommateurs et des citoyens. Cependant, ces derniers tendent aussi à s'enfermer au sein de groupes et de communautés dont ils partagent les mêmes valeurs et intérêts sans forcément s'ouvrir au monde qui les entoure. Un militant d'Internet, Eli Pariser, met par exemple en garde contre les bulles de filtre (*filter bubble*) qui conduisent les réseaux sociaux et les moteurs de recherche à personnaliser les parcours et les contenus des internautes (fils d'actualité) et à les enfermer progressivement dans leurs propres convictions, valeurs et principes, sans qu'il leur soit possible de s'échapper vers d'autres alternatives. Par exemple, pour certains observateurs, le succès récent de Donald Trump à la présidence des États-Unis serait en partie lié aux algorithmes développés sur les réseaux sociaux (Facebook en particulier). La libéralisation des économies et la perméabilité des frontières dans ce monde connecté ouvrent ainsi la voie à d'autres formes de domination.

2/ Lettres à Lucilius, II, *Des voyages et de la lecture*.

3/ <http://comarketing-news.fr/entre-rejet-et-addiction-le-rapport-des-francais-aux-nouvelles-technologies/>

#### 4. Un monde de vérité vs un monde de mensonges

Dans notre monde connecté, l'information se diffuse à vitesse accélérée. Un simple *tweet* posté à des milliers de kilomètres peut être repris, partagé, commenté puis transféré à des millions d'autres personnes à travers le monde. Les marques, les médias et les acteurs de la communication sont alors fortement impactés. La difficulté consiste à exister dans un monde saturé d'information, celle-ci étant souvent générée par les utilisateurs de la toile (*User Generated Content and videos* notamment), à garder un minimum de contrôle sur la marque et la communication qui est faite et enfin à intégrer constamment de nouvelles compétences et de nouveaux outils digitaux et mobiles. À la verticalité des techniques publicitaires traditionnelles s'ajoute ainsi une communication plus horizontale dans laquelle les contenus de marque (*brand content*) sont co-crésés avec les consommateurs ou certains leaders d'opinion (cf. Temessek-Behi et Laribi dans ce numéro). Les consommateurs ont ainsi non seulement accès à des informations exhaustives concernant les biens, les services et les marques, mais ils peuvent produire des avis, des contenus et des suggestions contribuant à renouveler les produits et à réactualiser la marque (Dolbec et Fisher, 2015). Chacun peut donc voir dans ce monde connecté un moyen d'éclairer les consciences, de rompre les secrets et d'éviter les tentatives de manipulation. Chaque exagération en matière de contenu de marque (*storytelling*) ou présentation trompeuse d'un produit peut potentiellement générer des effets boomerang. Certains y verront le signe d'un « *empowerment* » des consommateurs, ces derniers ayant davantage le pouvoir de choisir et de s'autodéterminer, de réguler et d'impacter le marché (récompenser ou sanctionner), de développer de nouvelles compétences en ligne et de redonner du sens à leurs actions (Pruche, 2015 ; Morrongiello, N'Goala et Kreziak, 2017). Toutefois, la toile regorge et colporte une multitude de demi-vérités, des fausses vérités ou de vrais mensonges. Nous sommes entrés dans l'ère de la « post-vérité ». Par exemple, les « *trolls* » inondent les réseaux sociaux de fausses rumeurs, postent de faux avis, créent des polémiques qui n'ont pas lieu d'être et déversent leurs propos agressifs et haineux. Les « *bots* » (robots) produisent également des contenus sur Internet et les réseaux sociaux (Twitter, etc.), en utilisant par exemple un nom fictif pour supporter ou critiquer automatiquement un candidat à une élection. Si le pouvoir sans partage des marques, des médias et des acteurs de la communication pouvait générer méfiance et scepticisme chez les consommateurs, il en est encore plus question aujourd'hui lorsqu'il s'agit de contenus produits sans vérification par les utilisateurs de la toile. Dans ce monde connecté, la vérité perd son caractère absolu, indiscutable dès lors que l'énoncé correspond à la réalité « scientifique », et prend surtout une valeur relative. Chacun peut construire sa vérité sur la toile à condition que cela soit cohérent et vraisemblable pour les autres. Ce n'est peut-être pas un hasard si le monde connecté coïncide avec une montée de la méfiance et de la défiance envers l'information et les médias.

#### 5. Un monde transparent vs un monde invisible

Avec la révolution numérique, la transparence prend un sens paradoxal. Sur un plan technologique, elle renvoie à la mise en œuvre de techniques parfaitement invisibles et « indolores » du point de vue des utilisateurs. Il en résulte une expérience client fluide, sans couture (*seamless*), qui ne requiert pas d'effort et de contraintes majeures du point de vue des utilisateurs. Le *back-office* technologique nous est parfaitement invisible tant qu'il fonctionne parfaitement. L'Internet des objets induit par exemple des connexions « *machine to machine* » (M2M) qui sont invisibles du point de vue du client. Nous sommes connectés et transmettons en continu des informations sans même le savoir. Sur un plan marketing, cette invisibilité des processus internes de collecte et d'utilisation de nos données personnelles (caractéristiques, usages, localisation, etc.) est davantage synonyme d'opacité et d'asymétrie d'information (N'Goala, 2015b). Pour restaurer la

transparence, il faudrait rendre visible les processus internes de l'organisation et présenter ces informations de manière plus limpide, plus objective et plus ouverte (Portes, Cases et N'Goala, 2016). Les consommateurs devraient aussi se responsabiliser et faire preuve de vigilance et de perspicacité dans l'appréhension des nouvelles techniques marketing. Ils sont en effet des victimes consentantes d'un double *privacy paradox* (Hérault et Belvaux, 2014) : d'une part, ils souhaitent obtenir des offres davantage personnalisées, acceptant de ce fait de laisser des traces en ligne (*tracking*), alors même qu'ils rechignent par ailleurs à donner des informations personnelles ; d'autre part, ils expriment des préoccupations pour le respect de leur vie privée et dans le même temps s'épanchent sur leur vie personnelle, sur leurs centres d'intérêts et partagent leurs contacts sur la toile. Ainsi, jamais dans l'histoire, les entreprises n'ont pu obtenir de leurs clients et prospects autant d'informations. Au-delà des données socio-démographiques et transactionnelles, elles disposent désormais d'un accès privilégié à notre « *customer journey* », à nos déplacements en ligne ou en magasin (*beacons*), à nos interactions avec les entreprises (réclamations, demandes d'informations, etc.), ainsi qu'à nos contacts éventuels et nos cercles d'amis. Même si quelques tentatives existent pour informer et redonner le contrôle aux clients sur leurs propres données (*vendor relationship management* par exemple), les efforts semblent vains tant les entreprises ont fait de ces données une source fondamentale de leur création de valeur et de leur survie. Dans notre monde connecté, les entreprises se demandent avant tout comment elles pourraient maîtriser et tirer parti de ce déluge de données.

## 6. Un monde intelligent vs un monde intelligible

*Smart phones, smart objects, smart homes, smart services, smart data, smart cities, smart grids*, etc. Assurément, le monde connecté est assorti d'une promesse d'une plus grande intelligence individuelle et collective. La connexion et l'interopérabilité facilite les échanges et la dissémination d'informations en temps réel qui, collectivement, rendent les systèmes plus efficaces et plus « *smart* ». Dans ce monde connecté, le marketing passe par la mise en place de capteurs (*online tracking, RFID, eye-tracking*, etc.), de capacités de stockage (*cloud* et *fog* par exemple), d'inférences et de modélisation (algorithmes prédictifs, intelligence artificielle) et par la multiplication des moyens de transmissions (transmetteurs, réseaux socio-numériques, etc.). Ces données alimentent une forme d'intelligence client qui est un gage d'efficacité, d'efficience et de pérennité pour l'entreprise (Volle et Delecolle, 2012). Par exemple, dès 2014, Amazon a breveté le concept d'expédition anticipée permettant de devancer les besoins d'achat du consommateur, avant même que celui-ci ne les exprime ou n'en ait conscience. Ce marketing prédictif est rendu possible par l'accumulation de données de transaction, de navigation mais aussi par la multiplication des données textuelles (avis, blogs, etc.). Le déploiement à grande échelle des techniques de programmation, de reciblage (*retargeting*) et de *Real Time Bidding* (RTB) permet également d'ajuster les messages promotionnels sur les différents canaux de l'entreprise (emails, sms, bannières en ligne, etc.). Ce monde connecté est dominé par la technologie et ceux qui la maîtrisent : les *data scientists*, les développeurs informatiques, etc. Or, il n'est pas aisément intelligible et accessible aux consommateurs, clients et autres utilisateurs de ces technologies. En particulier, les consommateurs ne perçoivent souvent dans ces technologies qu'une « boîte noire » impénétrable, dont le fonctionnement interne leur échappe largement. Dans un tel environnement technologique, peut-on alors encore parler de « *smart shopper* » ou de « *wise consumer* » (Djelassi, Colin-Lachaud et Odou, 2009 ; Audrain-Pontevia, N'Goala et Poncin, 2013) ? Certes, la concurrence est à « un clic » et les consommateurs peuvent aisément comparer une multitude d'offres. Mais la transformation digitale et le *big data* ouvrent aussi la voie à de nouvelles techniques d'influence – voire de manipulation – qui n'assurent pas aux consommateurs une totale maîtrise de leurs dépenses et de leur consommation. Différentes techniques peuvent notamment être déployées en ligne

pour engager durablement les consommateurs dans des achats répétés (cf. Belaud, Heitz-Spahn et Yildiz dans ce numéro spécial). Ainsi, si le marketing dans un monde connecté est porteur d'intelligence client pour l'entreprise, il devrait aussi veiller à l'intelligence du client dans ses rapports avec l'entreprise et faire preuve de pédagogie pour qu'il puisse mieux décoder les techniques marketing.

## 7. Un monde d'exploitation vs un monde d'exploration

La révolution numérique ne s'est pas faite en un jour, mais elle constitue une disruption dans la manière dont les échanges entre les entreprises, entre les êtres humains et entre les pays se réalisent. L'innovation n'est pas dans la technologie elle-même, mais dans les usages que l'on en fait. Les entreprises voient surtout dans la transition numérique un moyen d'améliorer leurs processus internes (marketing, logistique, relation client, etc.) et de mieux exploiter leurs compétences et activités actuelles (valeur client, retour sur investissement marketing, etc.). D'autres s'inscrivent davantage dans une logique de rupture et s'efforcent de créer de nouvelles compétences et capacités créatives, voire même envisagent un nouveau projet de société. Par exemple, les fondateurs de Google soutiennent activement le mouvement transhumaniste qui souhaite repousser les limites de la mort en explorant au maximum le potentiel des technologies. Google, Apple et tous les autres géants du web sont ainsi particulièrement actifs dans l'univers de la santé (*e-health*), dans les nanotechnologies, la biologie, l'informatique et les sciences cognitives (intelligence artificielle et sciences du cerveau). Les développements en matière d'intelligence artificielle et en *deep learning* laissent penser que les robots égaleront bientôt les capacités humaines. Les produits que nous possédons et que nous consommons aujourd'hui seront de plus en plus intelligents demain. Ils concilieront une plus grande capacité à se connecter à d'autres dispositifs (objets, smartphones, etc.) et à apprendre par eux-mêmes (*machine learning*) ; ils auront une plus forte autonomie vis-à-vis de l'intervention humaine et réactivité aux changements de leur environnement (météo, etc.) ; enfin, ils pourront potentiellement développer une personnalité et une physionomie proche de l'être humain (Rijdsijk, Hultink et Diamantopoulos, 2007 ; Goudey et Bonnin, 2016). La société qui se prépare aurait certainement fait figure de science-fiction il y a une vingtaine d'années. Elle fait désormais partie du champ des possibles... si ce n'est du souhaitable. Reste que l'innovation, au lieu de se faire par percolation (de la R&D vers les usages), pourrait se faire davantage par incubation, à partir des communautés de pratiques et des besoins individuels. Or, dans le champ du numérique, les progrès scientifiques et techniques devançant généralement la réflexion marketing et les besoins des clients.

## 8. Un marketing du temps réel vs un marketing soutenable

L'agilité de l'organisation est devenue un impératif. La planification stratégique consistant à d'abord étudier le marché pour ensuite décider d'une segmentation, d'un ciblage, d'un positionnement puis d'un marketing mix (4P), ne permet effectivement plus de s'adapter rapidement aux turbulences de l'environnement et à une demande variable et volatile. Sur un plan organisationnel, les entreprises tentent de développer leur agilité, c'est-à-dire leur capacité d'adaptation permanente à un environnement caractérisé par davantage de complexité, de turbulence et d'incertitude (Goldman, Nagel et Preiss, 1995). Il s'agit alors de lutter en interne contre la rigidité, la lenteur et le fonctionnement en silos. Les grandes entreprises (IBM, Crédit Agricole, etc.) investissent aussi le champ des start-up et multiplient les initiatives d'intrapreneuriat (Sunny French Tech à Montpellier par exemple). Sur un plan plus opérationnel, la vitesse et la vélocité sont également devenues des priorités. Développant un marketing en temps réel, les entreprises automatisent leurs processus internes afin d'apporter des réponses individualisées et instantanées aux

consommateurs et utilisateurs (reciblage, programmation, *mash-up*, etc.). Le rapport au temps est ainsi largement modifié : l'instantané prime bien souvent sur la durée. Le *tweet*, le contact, le post, le rebond, le *buzz*, la conversion, etc. consacrent cette logique de l'ultra court terme. Pour les managers, la difficulté consiste alors à concilier les objectifs d'un marketing soutenable sur le long terme (stratégie de marque, réputation, confiance et engagement, fidélité, etc.) avec celle d'outils marketing qui traquent les comportements des clients et automatisent les réponses dans l'instant (voir Bothorel, Vanheems et Guérin dans ce numéro spécial). La transition numérique semble ainsi renvoyer les entreprises davantage vers un marketing des transactions répétées que vers un marketing des relations durables (Prim-Allaz, N'Goala et Delecolle, 2016). Par exemple, les indicateurs de performance déployés dans l'univers digital et mobile (contact, clic, conversion, rebond, vues, *share*, *comment*, *like*, etc.) empruntent principalement un vocabulaire offensif et un horizon de court terme. La satisfaction, la confiance, l'attachement, l'engagement ou encore l'équité sont alors souvent relégués au second plan et gardent un statut parfois abstrait et « théorique » pour les managers opérationnels (Aurier et N'Goala, 2010 ; N'Goala et Cases, 2012). Le marketing de la réaction ne doit toutefois pas primer sur le marketing de la réflexion et sur les stratégies au long cours.

## 9. Un client réifié vs un client humanisé

La révolution digitale modifie la façon dont nous voyons le marché. Dans le cadre des approches transactionnelles en marketing, il était surtout question de « consommateurs » dont la nature et la fonction première était de consommer des biens et des services. Avec l'avènement des approches relationnelles, le « client » est revenu au cœur des démarches et discours marketing, l'enjeu des firmes étant de les acquérir (acquisition), de les retenir (rétention) et de les valoriser (valeur client). Avec la transformation numérique et le développement récent des objets connectés, il est de plus en plus question de l'« utilisateur » du bien, du service, de l'objet (*user*, *lead-user*, *user-friendly*, *user experience (UX)*, etc.), l'usage devenant un sujet crucial pour les entreprises. Or, l'objet connecté n'est pas qu'une simple technologie et le client n'est pas qu'une data dans un système. La technologie n'a de sens que si elle crée de la valeur pour ses utilisateurs et si ces derniers se l'approprient et l'incorporent dans leur quotidien (Mifsud, Cases et N'Goala, 2016). Ce n'est pas la valeur d'échange de l'objet qui compte le plus, ni même sa valeur d'usage espérée au moment de l'achat. C'est sa valeur dans l'usage qui est déterminante et qui dépend en grande partie de la manière dont les utilisateurs l'utilisent et en extraient des bénéfices personnels. L'objet connecté est aussi créateur de valeur pour l'entreprise : connecter des objets permet de connaître l'étendue d'usage des produits par les clients et d'en déduire ainsi la valeur réelle créée. L'utilisateur ne doit toutefois pas être considéré comme un simple objet, c'est-à-dire réifié par l'entreprise qui ne voit en lui qu'une intensité et une fréquence d'utilisation. L'objet connecté doit paradoxalement remettre le client – voire même l'humain – au cœur de la démarche d'entreprise. Par exemple, la santé connectée a remis le patient au cœur du soin, celui-ci étant vu comme un acteur majeur, un contributeur et un co-créateur de valeur, alors qu'il était jusqu'ici souvent appréhendé comme le « réceptacle », passif et plus ou moins discipliné, des prescriptions médicales. Qui suivra ce mouvement de l'objet vers le sujet, l'humain et la personne dans le champ de l'IoT ?

## 10. Un monde collaboratif vs un monde individualiste

L'essor des plates-formes collaboratives (Uber, Airbnb, Blablacar, Le Bon Coin, etc.) a laissé augurer un monde « désintermédié » dans lequel les consommateurs échangent avec d'autres consommateurs pour établir ensemble une économie plus juste et solidaire (« *what's mine is yours!* »). Si la consommation collaborative garde ses lettres de noblesse (partage, échange, troc,



etc.), les plates-formes collaboratives organisent de leur côté de nouvelles formes d'intermédiation et développent des *business models* assez éloignés des ambitions de départ. L'uberisation de l'économie, au lieu de promouvoir le collectif, accentue ainsi l'individualisme, les chauffeurs Uber ou les livreurs de Take eat easy devenant des travailleurs indépendants et les consommateurs eux-mêmes trouvant en Airbnb, Blablacar ou Le Bon Coin un moyen de compléter leurs revenus personnels. Loin de consacrer le retour du collectif, les plates-formes collaboratives mettent en exergue l'individu et se libèrent des systèmes de régulation nationaux (droit du travail, taxes et impôts, assurances, etc.). La quête d'utilité et de bonnes affaires demeure aussi la motivation première de la majorité des utilisateurs pour qui l'intérêt individuel prime toujours sur l'intérêt collectif. Cette économie des plates-formes a permis aux entreprises de mieux collaborer avec leurs clients, transformant ces derniers en collaborateurs (employés à temps partiel), en co-concepteurs (*consumer-made*), en co-promoteurs (avis, réseaux, leaders d'opinion...), en co-innovateurs (*lead-users, service labs...*), etc. L'engagement du client aux côtés de l'entreprise est ainsi devenu une priorité. Imaginant « *crowdsourcer* » des processus internes à leurs clients, les entreprises ont vu dans la co-création de valeur un moyen d'accroître leur productivité et de se préparer un avenir novateur. Or, si la création de valeur issue de cette coopération est potentiellement importante pour le client et l'entreprise, beaucoup de questions restent posées sur la redistribution et le partage de la valeur créée entre des parties aux intérêts et aux poids asymétriques. Le développement d'approches collaboratives permet-il de rétablir l'équité entre les parties ou produit-il des inégalités ? La question reste posée.

Le monde connecté porte ainsi en lui des promesses considérables de progrès technologique, économique et sociétal. Il impacte déjà lourdement la pratique, la recherche et l'enseignement du marketing. Cette course en avant vers le « toujours plus connecté » suscite toutefois des inquiétudes légitimes et nécessite à la fois plus de discernement et de nuance dans les décisions marketing qui sont prises. Les six articles présentés dans ce numéro spécial contribuent à éclairer ces nouveaux enjeux.

Le premier article rédigé par Inès Chouk et Zied Mani traite des freins relatifs à l'utilisation des objets connectés. Réalisant une netnographie, ils mettent en exergue la résistance exprimée par certains consommateurs face à ces objets connectés, ces derniers développant alors un discours « complotiste » ou « rationnel ». D'une part, certains consommateurs craignent d'être vulnérables aux actions de l'entreprise, d'être surveillés en permanence, de perdre le contrôle sur leurs données et d'être dépendants, dominés et manipulés par les entreprises ; d'autre part, compte tenu du caractère novateur des objets, ils s'inquiètent de leurs insuffisances potentielles de performance (utilité, fiabilité, facilité d'utilisation, risques). Cet article vient combler un vide manifeste dans la recherche en marketing, les publications sur le thème étant à ce jour particulièrement rares (Goudey et Bonnin, 2016, sur le robot Sony Aibo comme exception). Les articles publiés portent en effet sur les grands enjeux stratégiques des objets connectés (Porter et Heppelman, 2014) ou sont issus d'autres champs disciplinaires (Weber, 2010 ; Xia *et al.*, 2012 ; Chang, Dong et Sun, 2014 ; Hsu et Lin, 2016).

Le second article proposé par Catherine Lapassouse-Madrid et Mariana Vlad traite de l'opportunité de l'usage de technologies connectées spécifiquement dans le cas des courses ordinaires. Est-ce un cas de destruction ou de création de valeur pour les clients et les distributeurs ? À l'heure où le phygital se développe dans la distribution spécialisée et les *clicks-and-mortar* (Fnac, Darty, etc.), la question se pose de savoir si les points de vente alimentaires et leurs clients pourraient bénéficier de l'alliance entre le physique et le digital (borne tactile, application mobile, *store-*

*to-web*). À partir d'une étude qualitative conduite auprès de distributeurs et de consommateurs, cette recherche identifie, caractérise et estime les sources potentielles de création et de destruction de valeur. Elle alerte les distributeurs de la nécessité de penser la digitalisation de leurs points de vente en fonction des caractéristiques de l'achat alimentaire (routine, faible implication, recherche de gains de temps, etc.).

Le troisième article, écrit par Grégoire Bothorel, Régine Vanheems et Anne Guérin, adopte le point de vue de l'entreprise et traite des impacts de la communication omnicanal, mobile et digitale, sur la performance de l'entreprise (conversions et volume de transaction). Testant de multiples combinaisons d'outils de communication (email, sms, *display* en RTB), ils montrent comment l'entreprise peut efficacement orchestrer et combiner le numérique et le mobile pour générer de la valeur incrémentale auprès des clients connectés. À l'instar de Verhoef, Kannan et Inman (2015), les auteurs observent que la frontière entre canal de distribution et canal de communication devient poreuse : l'omnicanal est ainsi envisagé aussi bien du point de vue de la communication (mobile et digitale) que du point de vue de la distribution (conversions *online* et *offline*). Outre la puissance empirique des expérimentations réalisées, celles-ci ayant été effectuées respectivement auprès de 304 410 et 729 088 individus, cette recherche laisse entrevoir un monde où il est possible de tracer les comportements sur les différents canaux, y compris physiques, et d'optimiser en conséquence les communications *online* et *offline*.

Le quatrième article, développé par Lydie Belaud, Sandrine Heitz-Spahn et Héléne Yildiz, observe les logiques d'engagement opérant dans le domaine particulier des jeux sociaux et communautaires et conduisant progressivement à répéter des comportements d'achat (objets virtuels ici). Le joueur est connecté à un serveur multi-joueurs, dans lequel il peut, s'il le souhaite, mobiliser son réseau social pour progresser dans le jeu et échanger avec d'autres joueurs. Le caractère libre et souvent public du jeu en ligne accentue ainsi les mécanismes d'engagement volontaire : cela débute par un premier acte engageant, puis progresse vers de la coopération avec les autres joueurs et enfin vers une persévérance dans le jeu et une multiplication des achats d'objets virtuels pour progresser. Le désengagement du jeu intervient souvent lorsque la vulgarité et l'agressivité des autres joueurs atteint son paroxysme. L'un des enseignements de cette recherche est que la communauté n'est pas seulement porteuse de plaisir, de bénéfices et de lien social. Elle peut rapidement devenir « toxique » et destructrice pour les utilisateurs eux-mêmes.

Le cinquième article, élaboré par Agnès Helme-Guizon et Fanny Magnoni, s'interroge sur la meilleure manière d'engager les consommateurs envers la marque sur les réseaux sociaux (en particulier Facebook), utilisant ici leur potentiel contributif plutôt que leurs capacités destructrices. Dans un monde où les consommateurs sont sur-sollicités par les marques et les médias, comment est-il possible de les mobiliser efficacement ? Trois mots résument le moteur de cet engagement : intégrité, bénéfices et identification. Donner un sens à la marque, apporter des bénéfices à la communauté et respecter scrupuleusement de vrais principes moraux (honnêteté, probité, etc.) sont les valeurs cardinales de cet engagement. L'une des originalités de cette recherche est d'envisager simultanément l'engagement envers la marque (cognitif, affectif, comportemental) et l'engagement envers les autres membres du réseau social (engagement social). Le rapport aux autres représente alors un catalyseur de l'engagement envers la marque.

Le sixième et dernier article, conçu par Azza Temessek-Behi et Yasmine Laribi, se lance sur les traces « d'Enjoy Phoenix », une Youtubeuse célèbre dont l'activité principale consiste à diffuser des vidéos, des tutoriels et des conseils de beauté. Elles soulignent combien la beauté alliée à la pédagogie renforce le pouvoir d'influence des Youtubeuses sur le marché des cosmétiques. Le web participatif a ainsi transformé des utilisateurs lambda de produits en stars du web dont le

rayonnement et l'influence progressent au détriment ou au profit des marques. Plusieurs facteurs d'efficacité des UGV (*User Generated Videos*) sont mis en exergue dans le contexte des cosmétiques : l'attractivité physique de la Youtubeuse, la proximité psychologique avec les cibles et les qualités pédagogiques de la vidéo. Si la beauté n'est pas forcément un facteur clé de succès pour tous les types d'UGV, la vidéo donne néanmoins toujours à son auteur un rôle déterminant dans la persuasion des autres consommateurs.

Ces six articles apportent des éclairages sur certains aspects du monde connecté et entrent, chacun à leur manière, en résonance avec les dix paradoxes soulignés dans cet édito. Les quatorze auteurs observent en particulier pourquoi, comment et dans quelle mesure les transitions numérique et mobile affectent les relations établies entre les consommateurs et les marques et entre les consommateurs eux-mêmes. L'objectif n'était pas de brosser un paysage complet et exhaustif de ce qu'est et sera le marketing dans un monde connecté. Quand bien même le voudrions-nous, la tâche serait impossible tant les évolutions technologiques sont rapides et le marketing pratiqué multifacette. L'ambition était avant tout de faire un point d'étape scientifique sur le monde qui se présente à nous et sur la manière dont la discipline toute entière doit s'y préparer. Le marketing se fait forcément dans un monde connecté. On ne peut envisager un marketing déconnecté dans notre monde, pas plus qu'on ne peut imaginer le marketing dans un monde qui serait totalement déconnecté. Qu'on le veuille ou non, le digital, le mobile, l'Internet des objets, etc., sont déjà là et d'autres technologies viendront les remplacer et les dépasser dans le futur. La recherche en marketing est souvent dépassée par la technologie, donnant alors parfois aux chercheurs en marketing un rôle d'observateur ou de suiveur des tendances et des pratiques. À nous de mieux connecter la recherche marketing au monde tel qu'il est et évolue et de garder toujours un esprit critique, visionnaire, constructif et optimiste.

## Références

- Anderson L. et Ostrom A.L. (2015), Transformative service research: advancing our knowledge about service and well-being, *Journal of Service Research*, 18, 3, 243-249.
- Audrain-Pontevia A.F., N'Goala G. et Poncin I. (2013), A good deal online: the impacts of acquisition and transaction value on e-satisfaction and e-loyalty, *Journal of retailing and consumer services*, 20, 5, 445-452.
- Aurier P. et N'Goala G. (2010), The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 3, 303-325.
- Badot, O. et J-F Lemoine (2013), Éditorial : Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.
- Chang Y. P., Dong X. B. et Sun W. (2014), Influence of characteristics of the Internet of Things on consumer purchase intention, *Social Behavior and Personality*, 42, 2, 321-330.
- Djelassi S., Collin-Lachaud I. et Odou P. (2009), Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au « wise shopping », *Décisions Marketing*, 56, 37-46.
- Dolbec P.Y. et Fischer E. (2015), Re-fashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in aestheticized markets, *Journal of Consumer Research*, 42 (April), 1447-1468.
- Dubois P.L. et E. Vermette (2001), Éditorial : Contributions et pistes pour la recherche en E-Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 3, 1-8.
- Goldman S. L., Nagel R. N. et Preiss K. (1995), *Agile competitors and virtual organisations: strategies for enriching the customer*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Goudey A. et Bonnin G. (2016), Un objet intelligent doit-il avoir l'air humain ? Étude de l'impact de l'anthropomorphisme d'un robot compagnon sur son acceptation, *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 3-22.
- Grewal, D., Roggeveen A. et Runyan R.C. (2013), Retailing in a connected world, *Journal of Marketing Management*, 29, 3/4, 263-270.

- Hérault S. et Belvaux B. (2014), Privacy paradox et adoption de technologies intrusives : le cas de la géolocalisation mobile, *Décisions Marketing*, 74, 67-82.
- Hsu C.L. et Lin C.C. (2016), An empirical examination of consumer adoption of Internet of Things services: Network externalities and concern for information privacy perspectives, *Computers in Human Behavior*, 62, 516-527.
- Julienne E. et N'Goala G. (2012), Valoriser le portefeuille de clients, in Pierre Volle (coord.), *Stratégie Clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Éd. Pearson, p. 101-126.
- Khatoun R. et Zeadally S. (2016), Smart cities: concepts, architectures, research opportunities, *Communications of the ACM*, 59, 8, 46-57.
- Kumar V., Chattaraman V., Neghina C., Skiera B., Aksoy L., Buoye, A. et Henseler J. (2013), Data-driven services marketing in a connected world, *Journal of Service Management*, 24, 3, 330-352.
- Mifsud M., Cases A.S. et N'Goala G. (2015), Service appropriation: how do customers make the service their own?, *Journal of Service Management*, 26, 5, 706-725.
- Morrongiello C., N'Goala G. et Kreziak D. (2017, *forthcoming*), Customer psychological empowerment as a critical source of customer engagement, *International Studies of Management & Organization*, 47, 1, 67-87.
- N'Goala G. (2015 a), L'omni-client face à l'omni-entreprise, in *L'utilisation du numérique dans les relations client*, *Guide de bonnes pratiques du MEDEF*, juin, p 22-24.
- N'Goala G. (2015 b), Opportunism, transparency, manipulation, deception and exploitation of customers' vulnerabilities in CRM, In *The Dark Side of CRM: Customers, Relationships and Management*, by Bang Nguyen, Lyndon Simkin, Ana Isabel Canhoto, Routledge Editor, London, pp. 122-149.
- N'Goala G. et Cases A.S. (2012), Piloter la relation client dans l'e-commerce : quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat, *Recherche et Applications en Marketing*, 27, 4, 95-119.
- Porter M. E. et Heppelmann J. E. (2014), How smart, connected products are transforming competition, *Harvard Business Review*, 92, 11, 64-88.
- Portes A., Cases A.S. et N'Goala G. (2016), Vers une définition de la transparence perçue de la relation client sur les canaux digitaux, *colloque de l'ISTEC « Vers une transformation marketing et digitale de l'entreprise et de ses rôles ? »*, Paris, 8 décembre 2016.
- Prim-Allaz I., N'Goala G. et Delécolle T. (2016), More than a customer strategy ... a relational style, 24th *International Colloquium on Relationship Marketing (ICRM)*, 6th-9th September, Toulouse.
- Pruche Ludovic (2015), *L'empowerment psychologique du consommateur : contexte, mécanismes et conséquences*, Thèse de doctorat en Marketing soutenue le 2 novembre 2015 à l'université de Toulouse Capitole.
- Rijsdijk S.A., Hultink E.J. et Diamantopoulos A. (2007), Product intelligence: its conceptualization, measurement and impact on consumer satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 340-356.
- Stevens E., N'Goala G. et Pez V. (2012), Fluidifier les parcours clients, in Pierre Volle (coord.), *Stratégie Clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Éd. Pearson, p. 155-189.
- Verhoef P. C., Kannan P. K. et Inman J. J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 9,2, 174-181.
- Volle P. et Delécolle T. (2012), Élaborer une stratégie client, in Pierre Volle (coord.), *Stratégie Clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Éd. Pearson, p. 11-35.
- Weber R.H. (2010), Internet of Things: new security and privacy challenges, *Computer Law & Security Review*, 26, 1, 23-30.
- Wunderlich N., Heinonen K., Ostrom A., Patricio L., Sousa R., Voss C. et Lemmink J. (2015), "Futurizing" smart service: implications for service researchers and managers, *Journal of Services Marketing*, 29, 6/7, 442-447.
- Wunderlich N., Wangenheim F.V. et M.J. Bitner (2012), High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services, *Journal of Service Research*, 16, 1, 3-20.
- Xia F., Yang L. T., Wang L. et Vinel A. (2012), Internet of Things, *International Journal of Communication Systems*, 25, 1101-1102.

## Remerciements

Vingt-deux articles ont été soumis pour ce numéro spécial de *Décisions Marketing*. Vingt d'entre eux ont été intégrés dans le processus d'évaluation, dont six sont finalement parvenus à franchir les étapes de sélection successives. Un numéro spécial de revue résulte en effet d'un long et difficile processus de co-création de valeur : cinquante-deux lecteurs, dont les noms suivent, ont été sollicités et ont co-créé ce numéro spécial avec les auteurs. Ils ont investi leur temps et leur énergie, apporté bénévolement leur aide et leurs suggestions constructives et fait bénéficier les auteurs de leur expertise dans le domaine qui les concernait. Qu'ils soient ici chaleureusement remerciés ! Rien n'aurait été possible sans eux ! J'adresse aussi un grand bravo aux quatorze auteurs qui publient les résultats de leur recherche dans ce numéro spécial, ainsi que mes plus profonds remerciements aux trente-et-un autres auteurs qui ont également tenté l'aventure de la publication à nos côtés. Leurs recherches présentent de grandes qualités et de forts intérêts. Elles trouveront, j'en suis sûr, une autre issue heureuse à l'avenir. Enfin, je remercie les rédacteurs en chef de *Décisions Marketing*, Emmanuelle Le Nagard et Jean-Luc Giannelloni, de m'avoir fait confiance et aidé dans la réalisation de ce numéro spécial. Qu'ils soient assurés de mon amitié et de ma gratitude !

Ardelet Caroline	Université Paris-Ouest Nanterre la Défense
Audrain-Pontevia Anne-Francoise	Université du Québec à Montréal (UQAM)
Balagué Christine	Institut Mines-Telecom School of Management
Belvaux Bertrand	Université de Bourgogne (IAE)
Bertrandias Laurent	Université de Toulouse 3 Paul Sabatier
Besson Madeleine	Institut Mines-Telecom School of Management
Bezes Christophe	ISTEC
Bourliataux-Lajoinie Stéphane	Université de Tours (IAE)
Bressolles Gregory	KEDGE Business School (Bordeaux)
Bressoud Etienne	BVA
Brial Bérangère	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Cadario Romain	IESEG Business School
Cases Anne-Sophie	Université de Montpellier (IAE)
Cherif-Ben Miled Hela	Université Paris Panthéon-Sorbonne
Collin-Lachaud Isabelle	Université de Lille 2 (IMMD)
De Lassus Christel	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Depardon Karine	Université de Reims Champagne Ardennes
Garnier Marion	SKEMA
Gatfaoui Sherazade	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Gonzalez Christine	Université du Maine, Le Mans
Gotteland David	Grenoble Ecole de Management
Guintcheva Guergana	EDHEC Business School
Guiot Denis	Université Paris Dauphine
Hamdi-Kidar Linda	Toulouse Business School
Hammedi Wafa	Université de Namur

Héroult Stéphanie	Université Evry Val d'Essonne
Jeannot Florence	INSEEC
Korchia Michael	KEDGE Business School (Bordeaux)
Kreziak Dominique	Université de Savoie (IAE)
Lancelot-Miltgen Caroline	Audencia Business School
Lemoine Jean-François	Université Paris Panthéon-Sorbonne
Leroy Julie	Université de la Réunion (IAE)
Lichtlé Marie-Christine	Université de Montpellier, Montpellier Management
Malas Ziad	Université de Toulouse 3 Paul Sabatier
Manceau Delphine	European Business School Paris
Michel Géraldine	Université Paris Panthéon-Sorbonne (IAE)
Munzel Andreas	Université de Toulouse 1 Capitole (IAE)
Notebaert Jean-Francois	Université de Bourgogne (IAE)
Passebois Juliette	Université de Bordeaux (IAE)
Petr Christine	Université de Bretagne Sud, institut de management
Poncin Ingrid	Université Catholique de Louvain (Mons)
Prim-Allaz Isabelle	Université Lyon 2
Renard Damien	Université Catholique de Louvain
Renaudin Valérie	Université Paris Dauphine
Rieunier Sophie	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Rivière Arnaud	Université de Tours (IAE)
Stenger Thomas	Université de Poitiers (IAE)
Tissier-Desbordes Elisabeth	ESCP Europe
Vernette Eric	Université de Toulouse 1 Capitole (IAE)
Viot Catherine	Université Claude Bernard Lyon 1
Volle Pierre	Université Paris Dauphine
Walliser Bjorn	Université de Lorraine (ISAM-IAE)