

# **Pour une clarification du concept d'Open Marketing : de la proposition théorique aux résultats empiriques.**

**Hélène Moraux**

**Université Paris-Dauphine**

[helene.moraux@dauphine.fr](mailto:helene.moraux@dauphine.fr)

**Pierre Volle**

**Université Paris-Dauphine**

## **Résumé :**

---

La question de la performance marketing est cruciale et actuelle (e.g., Homburg, Artz et Wieseke, 2012). Cependant, la plupart des recherches se polarisent autour de l'étude de la contribution des investissements marketing à la performance de l'entreprise (e.g., O'Sullivan et Abela, 2007 ; Rust & al., 2004), afin de justifier le statut et le budget du marketing dans l'entreprise (Webster, Malter et Ganesan, 2005). Bien que cette question soit importante, des recherches dédiées aux façons d'améliorer la performance marketing manquent toutefois. Aussi, plutôt que de s'intéresser à la façon d'évaluer la performance marketing, la présente recherche se concentre sur les *moyens* qui peuvent contribuer à l'améliorer. Plus précisément, l'ouverture de l'organisation marketing est ici envisagée comme un moyen pour développer les ressources, les capacités et les compétences des équipes marketing, et ainsi comme une voie potentielle pour améliorer leur performance.

L'ouverture de l'organisation marketing à un réseau de partenaires extérieurs peut en effet permettre d'enrichir l'organisation marketing, grâce à l'apprentissage (Piercy et Cravens, 1995). Notamment, Day (2011) a récemment introduit dans la littérature le concept d'Open Marketing, défini comme la capacité d'ouvrir l'organisation marketing à un réseau de partenaires extérieurs pour capter de nouvelles capacités et des *insights* marketing et ainsi, enrichir l'organisation marketing. L'ouverture de l'organisation marketing pourrait en effet permettre de renforcer les ressources, les capacités et les compétences des collaborateurs marketing. Toutefois, le concept d'Open Marketing a été introduit dans la littérature sans être formalisé et l'unique définition actuelle (Day, 2011) présente plusieurs limites. Dans cette recherche, nous proposons donc de nous saisir du concept d'Open Marketing et de le clarifier. Plus précisément, notre objectif est d'apporter une définition validée empiriquement de l'Open Marketing, ainsi qu'une compréhension de ses dimensions et de ses formes.

Pour commencer, une partie théorique conduit à l'étude de trois champs de la littérature : l'organisation marketing, l'apprentissage en marketing, et les actifs marketing (i.e., les ressources, capacités et compétences marketing). La mise à jour des lacunes de ces champs permet de dégager des opportunités pour positionner clairement le concept d'Open Marketing dans la littérature, et ainsi en faire un concept distinctif et précis. A l'issue de cette première phase, une définition théorique de l'Open Marketing est donc proposée, en vue d'être confrontée aux pratiques des entreprises, et ainsi d'être validée empiriquement. Ensuite, une étude exploratoire qualitative est donc menée. Elle permet tout d'abord de confirmer et même d'enrichir la définition proposée de l'Open Marketing. Les dimensions et indicateurs du concept sont ensuite mis à jour, en vue de faciliter l'identification de l'Open Marketing. Pour finir, nous proposons une matrice permettant de distinguer deux types d'Open Marketing (l'Open Marketing organisé et l'Open Marketing intuitif) ainsi que deux modes d'Open Marketing (l'orchestration et la maîtrise opérationnelle), ce qui permet d'identifier les formes possibles du concept.

**Mots-clés :** open marketing, organisation marketing, performance marketing, capacités marketing, compétences collectives

---

## **Pour une clarification du concept d'Open Marketing : de la proposition théorique aux résultats empiriques.**

### **Introduction**

La question de la performance marketing est cruciale et actuelle (e.g., Homburg, Artz et Wieseke, 2012). Cependant, la plupart des recherches se polarisent sur l'étude de la contribution des investissements marketing à la performance de l'entreprise (e.g., O'Sullivan et Abela, 2007 ; Rust & al., 2004), afin de justifier le maintien du statut et du budget du marketing dans l'entreprise (Webster, Malter et Ganesan, 2005). Bien que la mesure de la contribution du marketing à la performance globale soit importante, des recherches dédiées à l'amélioration de la performance marketing manquent. Aussi, plutôt que de s'intéresser à la façon d'évaluer la performance marketing, la présente recherche se concentre sur les *moyens* qui peuvent contribuer à l'améliorer. Plus précisément, l'ouverture de l'organisation marketing pourrait représenter un moyen pour développer les ressources, les capacités et les compétences des équipes marketing, et ainsi représenter une voie potentielle pour améliorer leur performance.

Dans la littérature, des travaux soulignent que l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs peut en effet contribuer à son enrichissement. Face à un marché plus dynamique, l'organisation marketing doit évoluer et de nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes » apparaissent (e.g., Hult, 2011). Cependant, la question du renforcement de l'organisation marketing et de ses équipes grâce aux apports des réseaux reste peu traitée, notamment sur un plan empirique. Récemment, dans un article théorique, Day (2011) propose le concept d'Open Marketing, défini comme la capacité de l'organisation marketing à s'ouvrir à des réseaux pour capter des *insights* et capacités marketing, et ainsi, enrichir l'organisation marketing. Toutefois, le concept est introduit sans être véritablement formalisé, et cette unique définition actuelle présente plusieurs limites. (1) Le concept est davantage présenté selon ses buts et ses bénéfices que selon son essence même. (2) L'auteur utilise indifféremment les termes « *open marketing* » et « *open network* », sans différencier ces deux concepts. De même, l'auteur ne distingue pas l'Open Marketing des formes de partenariats telles que les alliances et les joint-ventures qu'il évoque. (3) L'auteur définit

l'Open Marketing comme une capacité permettant de nouer des relations avec un réseau et de « mobiliser les compétences des partenaires actuels ». Cependant, le sens donné au terme « mobiliser » n'est pas très explicite. Doit-on concevoir l'Open Marketing comme une façon d'accéder à des ressources mises à profit en faveur du département marketing sans que celui-ci ne les détienne vraiment ? Ou bien doit-on concevoir l'Open Marketing comme une façon d'apprendre à maîtriser certains actifs marketing ?

Par conséquent, dans cet article, nous proposons de nous saisir du concept d'Open Marketing et d'étudier à travers lui en quoi l'ouverture de l'organisation marketing est un moyen potentiel pour améliorer la performance de l'équipe marketing en contribuant à la construction de ses ressources, de ses capacités et de ses compétences collectives. Ainsi, alors que, d'une part, le concept d'Open Marketing a été introduit dans la littérature sans être véritablement formalisé et que, d'autre part, sa définition actuelle présente des limites, nous nous donnons ici comme objectif principal de clarifier le concept d'Open Marketing afin d'apporter une conceptualisation claire et empiriquement valide à la littérature, ainsi qu'une compréhension de ses dimensions et de ses formes.

Au vue de la définition existante (Day, 2011), notre objet de recherche, l'Open Marketing, est *a priori* défini de façon large comme « la capacité d'ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing extérieurs afin de capter du savoir et de s'enrichir ». Une revue de la littérature doit tout d'abord permettre de (1) montrer en quoi l'étude de cet objet de recherche est importante pour combler les lacunes de la littérature et (2) trouver un positionnement plus clair et distinctif au concept d'Open Marketing. A l'issue de la revue de la littérature, une définition théorique de l'Open Marketing est proposée, en vue d'être confrontée aux pratiques d'un ensemble d'organisations marketing et ainsi d'être validée empiriquement. Nous détaillons donc la méthode de recherche utilisée, avant de présenter les résultats empiriques. Pour conclure, nous proposons une discussion des résultats, suivie d'un exposé des limites et des voies de recherche.

## **1. Revue de la littérature**

Une revue des travaux menés sur l'ouverture de l'organisation marketing (1.1.), sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing (1.2.) et sur les actifs marketing (1.3.) permet de mettre en exergue les lacunes de la littérature, dans l'objectif de mieux positionner

le concept d'Open Marketing et d'en clarifier les contours spécifiques.

### **1. 1. L'organisation marketing et son ouverture à des réseaux extérieurs**

La fonction marketing peut être étudiée suivant deux perspectives principales. Dans une perspective *fonctionnelle*, on étudie le marketing comme un groupe fonctionnel dans l'entreprise, celui-ci étant une entité organisationnelle distincte nommée « département marketing » ou « organisation marketing » (Walker et Ruekert, 1987). Dans une perspective *basée sur les activités*, on conçoit le marketing comme un ensemble d'activités (les études marketing, le pricing, la communication, ...) localisées à différents emplacements dans l'entreprise ou comme un ensemble de processus transversaux (Hult, 2011). On n'étudie donc pas uniquement l'organisation marketing (lorsque celle-ci existe), mais les activités et processus marketing, qu'ils soient réalisées par des employés affectés à l'organisation marketing ou non directement rattachés au marketing dans l'entreprise (i.e., les *part-time marketers* (Gummesson, 1991)). Par ailleurs, outre ces deux perspectives, des auteurs considèrent le marketing comme *une philosophie ou une culture*. Dans cette perspective alternative, une organisation marketing formalisée est alors inutile, le concept marketing devant se répandre à toute l'entreprise (Narver et Slater, 1990). Toutefois, plusieurs auteurs estiment que le marketing en tant que département fonctionnel doit continuer d'exister. Homburg & al. (2000) soulignent d'ailleurs que les données empiriques montrent que celui-ci est loin d'avoir disparu. Aussi, dans cette recherche, nous nous situons dans le cadre d'une organisation marketing formalisée par des frontières dans l'entreprise. Toutefois, l'organisation marketing elle-même n'est pas une entité uniforme : on trouve des équipes marketing au sein même de l'organisation marketing, correspondant à la répartition décidée des activités marketing. A titre d'exemple, dans un département marketing, on peut trouver spécifiquement une entité dédiée au marketing produit, une entité dédiée à la communication, une entité dédiée au e-commerce et au digital, etc. Pour que ces entités constituent des équipes « réelles » (et non des équipes « qui n'en ont que le nom »), il doit toutefois exister des frontières claires distinguant les membres et les non-membres, ainsi qu'une stabilité dans les membres de l'équipe (Wageman, Hackman et Lehman, 2005).

Lorsqu'on traite de l'organisation marketing au global, on constate une évolution importante liée au fait que de nombreuses organisations hiérarchiques se sont peu à peu transformées en

organisations en réseau (e.g., Achrol, 1991 ; Webster, 1992). En effet, ses frontières organisationnelles s'ouvrent progressivement, conduisant à l'apparition d'organisations marketing « ouvertes » à des réseaux extérieurs (Hult, 2011 ; Day, 2011). Toutefois, alors que ces travaux étudient plus l'ouverture des frontières de l'entreprise que celles du département marketing lui-même, aucune étude ne porte sur les nouvelles formes d'organisations marketing ouvertes. Il manque donc à la littérature une conceptualisation précise de l'ouverture de l'organisation marketing, testée et validée empiriquement.

De plus, les interactions de la fonction marketing avec le réseau sont souvent considérées de façon globale, c'est-à-dire avec des réseaux comprenant des acteurs variés : partenaires stratégiques, fournisseurs, groupes d'intérêt, institutions (Achrol et Kotler, 1999). Les travaux traitent par ailleurs surtout des réseaux d'alliances (e.g., Webster, 1992 ; Piercy et Cravens, 1995 ; Hult, 2011) et aucune recherche ne se tourne spécifiquement vers l'étude des réseaux de prestataires qui, en contact quotidien avec les équipes marketing, constituent pourtant un vecteur essentiel pour apporter des savoirs extérieurs aux équipes marketing.

Par ailleurs, le réseau est souvent considéré comme un mode d'organisation pouvant conduire à l'éclatement de l'organisation marketing (e.g., Achrol et Kotler, 2012). Les modèles proposés par Achrol (1991) vont d'ailleurs dans ce sens. Le réseau est alors envisagé comme une modalité pour externaliser les activités marketing (Webster, 1992). Ce passage du « *make* » au « *buy* » soulève le risque d'une dépendance potentielle envers le réseau (Piercy et Cravens, 1995). Dans cette nouvelle conception, l'organisation marketing se bornerait à coordonner, intégrer et gérer des relations inter-organisationnelles (Achrol et Kotler, 1999 ; Webster, 1992). Or, peu de travaux étudient en quoi l'organisation marketing pourrait s'appuyer sur le réseau pour apprendre, s'enrichir et se renforcer. A notre connaissance, cette dynamique d'apprentissage dans le réseau, pourtant parfois évoquée (e.g., Achrol et Kotler, 1999 ; Piercy et Cravens, 1995), n'a pas encore été étudiée de façon approfondie.

## **1. 2. L'apprentissage dans le champ du marketing**

La plupart des travaux sur l'apprentissage en marketing portent sur des processus et des dispositifs par lesquels l'organisation marketing apprend par elle-même dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage inter-organisationnel spécifiquement (i.e., au contact d'une autre organisation) est peu étudié, malgré les articles conceptuels qui en

soulignent l'importance (e.g., Achrol, 1991 ; Achrol et Kotler, 1999). On constate par ailleurs que, lorsqu'il est étudié, l'apprentissage inter-organisationnel est essentiellement investigué dans le cadre des alliances et partenariats stratégiques (e.g., Simonin, 1999), ou encore dans le contexte des réseaux de distribution (e.g., Lukas, Hult et Ferrell, 1996). Or, sur le plan théorique, des auteurs attirent l'attention sur la nécessité d'apprendre de plusieurs sources extérieures, dont les fournisseurs et prestataires (e.g., Day, 1994 ; Slater et Narver 1995). Pourtant, à notre connaissance, il n'existe pas de travaux approfondis sur les prestataires comme sources de compétences nouvelles.

La littérature sur l'apprentissage en marketing étudie l'acquisition de « savoir » de façon général, sans détailler précisément ce que recouvre cette notion. La notion de transfert de savoir demande cependant à être précisée : qu'entend-t-on par « savoir » ? S'agit-il de savoir (au sens d'informations générales transmises par un tiers) ou de savoir-faire (au sens de pratiques transmises, c'est-à-dire de capacités et compétences) ? Lorsque la notion de savoir est étudiée de façon restreinte, il s'agit souvent de l'étude de l'apprentissage d'informations plus ou moins génériques sur le marché (e.g., Sinkula, 1994). En réalité, le champ de l'apprentissage en marketing semble se concentrer sur la fonction « Etudes » de l'organisation marketing et sur le rôle des instituts d'études pour fournir des informations sur les concurrents ou les consommateurs (e.g., Deshpandé, 1982). Or, au-delà de l'apprentissage de savoir général, l'apprentissage de pratiques grâce à la captation de capacités et de compétences marketing pourrait considérablement améliorer la performance des équipes marketing (et par conséquent améliorer la performance de leurs actions marketing à budget constant). Aujourd'hui, une décomposition du flux de savoir capté auprès du réseau de prestataires en ressources, en capacités et en compétences fait défaut.

### **1. 3. Les actifs marketing**

La notion d' « actifs » renvoie notamment aux concepts de ressources, de capacités et de compétences. A travers les travaux rattachés à l'approche « ressources et compétences », la littérature de management stratégique offre déjà une bonne connaissance de ces concepts. Ainsi, les ressources sont des actifs tangibles ou intangibles dont on a fait plusieurs classifications (e.g., ressources humaines, physiques, organisationnelles, ...). Les capacités font référence à l'aptitude de l'entreprise à utiliser, exploiter, déployer ses ressources au

travers de processus organisationnels afin d'atteindre une fin désirée (Amit et Schoemaker, 1993). Enfin, la compétence organisationnelle correspond à l'aptitude de l'entreprise à maintenir le déploiement coordonné des actifs pour que l'entreprise atteigne les buts fixés (Sanchez, 2004). Au final, la compétence est donc la résultante du déploiement des ressources par les capacités (Javidan, 1998). Or, depuis quelques années, une littérature étudie ces concepts dans un contexte spécifiquement marketing. D'un point de vue théorique, ces travaux cherchent à définir des capacités et compétences spécifiquement marketing ou liées aux organisations orientées marchés (e.g., Day 1994 ; 2011). L'article de Morgan (2012) est intéressant en ce sens : il propose une identification des ressources et des capacités marketing. D'un point de vue empirique, ce champ étudie surtout l'influence des capacités marketing sur la performance marketing ou *business* (e.g., Vorhies et Morgan, 2005).

Cependant, cette littérature émergente sur les actifs marketing présente des lacunes<sup>1</sup> qui constituent autant d'opportunités permettant de mieux positionner et définir notre concept d'Open Marketing. En nous basant sur l'article de Retour (2006) qui distingue quatre niveaux d'analyse de la compétence en GRH, nous posons l'existence de quatre niveaux d'analyse possible des actifs marketing : les niveaux individuel, collectif, organisationnel stratégique, et environnemental. Or, certains niveaux d'analyse sont moins exploités que d'autres. Notamment, situé entre compétences individuelles et compétences purement organisationnelles, le niveau d'analyse lié au collectif marketing est globalement sous-investigué en management des ressources humaines (Retour, 2006) mais également dans la littérature sur les actifs marketing, où il est à notre connaissance absent.

En GRH, plusieurs définitions de la compétence collective existent (e.g., Bataille, 2011 ; Amherdt & al., 2000). Dejoux (1998) définit par exemple la compétence collective comme « *un ensemble de compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci* ». La compétence collective s'analyse donc comme la présence d'un facteur

---

<sup>1</sup> De nombreuses lacunes peuvent être relevées. Sur le plan théorique, on note un manque de distinction entre le concept de « capacité » et le concept de « compétence » marketing (Madhavaram et Hunt, 2008). Les auteurs se focalisent alors sur l'étude des capacités, oubliant les compétences. Par ailleurs, sur le plan méthodologique, on note des biais dans mesure des concepts de capacités et de compétences marketing. Enfin, sur le plan empirique, les capacités marketing classiques sont plus étudiées que les capacités dynamiques ou adaptatives. De plus, on étudie surtout ces capacités à un

permettant d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles, et comme l'existence d'une coopération et de transferts de savoir-faire au sein du groupe permettant aux individus appartenant au groupe d'accroître leurs propres compétences individuelles (Retour, 2006). Aussi, de façon générale, on peut décrire la compétence collective comme la résultante de deux concepts : l'existence d'un *collectif de travail* (tel que l'équipe marketing dans notre cas) au sein duquel des *compétences individuelles* sont partagées, mises en commun et combinées de façon synergétiques. Ainsi, dans le niveau d'analyse collectif des actifs marketing, on interroge le développement de ressources, de capacités et de compétences liées à un poste de travail puis leur partage au sein de l'équipe marketing, afin de développer le stock d'actifs collectifs de l'équipe. Or, il manque actuellement des travaux étudiant la captation, grâce au réseau extérieur, d'actifs marketing liés à des tâches et activités marketing réalisées par les membres de l'équipe marketing, ainsi que le partage de ces actifs au sein de l'équipe afin de faire grandir le stock collectif d'actifs marketing. Plusieurs enjeux se distinguent : par exemple, il apparaît important d'étudier la nature des actifs s'échangeant au niveau collectif entre l'équipe marketing et des acteurs extérieurs ainsi que le processus par lequel ils sont captés.

On note par ailleurs que la littérature sur les actifs marketing mobilise parfois le concept d'apprentissage. On trouve ainsi quelques recherches qui mettent en avant des capacités ou des compétences marketing de niveau organisationnel stratégique qui permettent d'apprendre. A titre d'exemple, les capacités de *market sensing* et de *vigilant learning* décrites par Day (1994 ; 2011) s'inscrivent dans cette idée. Egalement, O'Cass et Weerawardena (2010) mettent en avant le rôle clé de la capacité à apprendre du marché (*market-focused learning capability*) pour construire des capacités marketing supérieures. Cependant, on peut mettre en avant deux limites dans ces travaux. (1) Ils n'expliquent pas ce que ces capacités et compétences permettent d'apprendre dans le détail. Le plus souvent, ces capacités ou compétences d'apprentissage permettent de capter des informations de marché (Day, 1994) ou encore de développer des capacités marketing là encore à un niveau organisationnel stratégique (O'Cass et Weerawardena, 2010). Cependant, on ne trouve pas de travaux étudiant une capacité d'apprentissage organisationnelle permettant de capter du savoir spécifiquement

---

haut niveau d'abstraction, « oubliant » les niveaux opérationnels liés aux tâches et aux activités marketing.

décomposé en ressources, capacités et compétences marketing collectives. (2) Ces capacités d'apprentissage ne sont pas spécifiquement dirigées vers un type d'acteur extérieur. Au contraire, de façon cohérente avec la littérature sur l'apprentissage en marketing, elles sont destinées à apprendre de façon large de l'environnement. Pour résumer, il manque des travaux étudiant comment une capacité d'apprentissage organisationnelle peut permettre de capter des actifs marketing de niveau inférieur (i.e., de niveau collectif) spécifiquement auprès d'un réseau de prestataires.

## **2. Vers une nouvelle définition de l'Open Marketing**

Au terme de la revue de la littérature, nous proposons une définition de l'Open Marketing plus précise que celle donnée par Day (2011) qui, élaborant sur les manques identifiés dans la littérature, se distingue par conséquent des travaux et concepts existants. Selon nous, l'Open Marketing est *« une capacité dynamique organisationnelle qui consiste à ouvrir le département marketing à un réseau de prestataires spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs marketing collectifs (i.e., ressources, capacités et compétences collectives) provenant du réseau et captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel par les membres de l'équipe marketing »*. Plusieurs termes utilisés dans cette définition méritent toutefois d'être justifiés :

- Si c'est globalement toute l'organisation marketing qui s'ouvre, c'est au niveau des équipes incluses dans le département marketing que des actifs sont captés et échangés pour devenir « collectifs ». En effet, les savoirs et savoir-faire captés ne peuvent devenir collectifs que lorsqu'ils sont communiqués et partagés au sein du groupe ou de l'équipe (Le Boterf, 1994), ce qui nécessite la présence d'un langage commun (i.e., vocabulaire et jargon commun). Or, celui-ci existe davantage au sein du collectif de travail direct (i.e., l'équipe) que dans l'organisation marketing au global. Le niveau d'analyse des actifs captés est donc l'équipe.
- Les capacités dynamiques sont des processus qui permettent de modifier et d'adapter le stock de ressources (et d'actifs en général) de l'entreprise en fonction de l'évolution de l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). Plus précisément, les capacités dynamiques permettent d'*« intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements de l'environnement »* (Teece & al., 1997). Le terme « dynamique » traduit la nécessité d'adaptation permanente à un environnement changeant

rapidement. Il induit donc « *la capacité de renouveler les compétences afin de parvenir à une congruence avec l'environnement changeant* » (Teece & al., 1997). L'Open Marketing peut être défini comme une capacité dynamique de niveau organisationnel stratégique permettant d'ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires et d'engager auprès d'eux un apprentissage inter-organisationnel par lequel les membres de l'équipe marketing acquièrent de nouvelles ressources, capacités et compétences collectives, en fonction des évolutions dans l'environnement. Le stock d'actifs interne de l'organisation marketing est alors constamment reconfiguré pour correspondre aux évolutions que connaît le marketing (e.g., nouveaux métiers, nouvelles pratiques, changements de marché, changements technologiques, etc.).

- Le concept d'Open Marketing se distingue des problématiques de « *make-or-buy* » abordées dans la littérature marketing (Ruekert, Walker et Roering, 1985 ; Anderson et Weitz, 1986). En effet, il doit être conçu comme une démarche intermédiaire entre internalisation et externalisation. L'Open Marketing se situe alors dans la « zone grise » entre ces deux extrêmes (Anderson et Weitz, 1986). En effet, il s'agit d'une démarche par laquelle l'équipe marketing souhaite travailler de façon continue avec différents prestataires extérieurs pour apprendre et enrichir son stock d'actifs collectifs grâce aux apports des prestataires. Pour cela, le concept ne doit pas être rattaché à l'internalisation, ni à l'externalisation et ne doit pas être traité sous l'angle de l'arbitrage « interne versus externe » propre à la théorie des coûts de transaction. *A priori*, l'Open Marketing ne doit pas non plus être considéré comme un moyen de passer de l'un à l'autre, mais plutôt comme une modalité spécifique pour organiser les activités marketing.

Au final, la conceptualisation de l'Open Marketing proposée est claire et opérationnelle. Elle dépasse les limites de la définition de Day (2011). De plus, elle se positionne de façon distinctive dans la littérature, répondant à ses manques. Notamment, elle se distingue nettement des autres formes de collaborations stratégiques, telles que les alliances ou les partenariats stratégiques. En effet, on peut établir des divergences entre les formes de collaborations stratégiques sur deux axes principaux : (1) la nature des acteurs avec qui le département marketing collabore et (2) la recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs entre les acteurs. Ces deux axes permettent d'effectuer une distinction entre les stratégies de collaboration spécifiquement en marketing, et de positionner l'Open Marketing et la définition apportée par rapport aux autres formes de collaborations stratégiques, comme le montre le Tableau 1.

**Tableau 1. L'Open Marketing : un concept distinct**

		Recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs entre les partenaires	
		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Nature de la relation entre les acteurs	<i>Avec un concurrent</i>	Alliance marketing Stratégique	Alliance marketing Tactique
	<i>Avec un fournisseur, un prestataire</i>	<b>Open Marketing</b>	Externalisation, partenariat d'impartition
	<i>Avec le client final</i>	Co-crédation	

L'alliance est définie par Johnson & al. (2009) comme une collaboration entre deux organisations concurrentes. Elle peut être stratégique, lorsqu'il existe une recherche d'apprentissage, ou tout simplement tactique sans recherche spécifique de transfert d'actifs. L'externalisation quant à elle ne se caractérise pas par la recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs. En effet, dans le cas d'une externalisation ou d'une impartition (Barreyre, 1988), en recourant à un prestataire, l'entreprise cherche à renforcer certains maillons de sa chaîne de valeur pour gagner en ressources et en compétences. Cependant, elle ne cherche pas à maîtriser elle-même ces ressources, capacités et compétences (même si, au fur et à mesure, un apprentissage peut survenir). Enfin, la co-crédation est un terme introduit dans la littérature pour évoquer les échanges de ressources, d'idées et de savoir qui peuvent exister entre un département marketing et ses clients ou consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2000). La co-crédation consiste à utiliser les ressources et les compétences extérieures du client dans le processus marketing. Un parallèle entre la démarche de co-crédation et la démarche d'Open Marketing peut exister. Toutefois, les ressources et les compétences auxquelles l'organisation marketing est susceptible d'accéder n'ont pas la même nature ni le même volume selon que l'on traite avec des réseaux de clients ou des réseaux de prestataires. Aussi, il nous semble important de distinguer l'Open Marketing de la co-crédation. Au final, l'Open Marketing occupe donc un positionnement spécifique dans la littérature. A présent, il convient de rechercher si la définition proposée du concept fait sens avec la pratique, puis de compléter l'étude de l'Open Marketing par la mise à jour de ses dimensions et de ses formes.

### 3. Méthode de recherche

Ayant pour objectif de proposer des résultats théoriques novateurs sur un concept récent et

non stabilisé, notre recherche possède une visée exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007). En cohérence avec cette visée, une étude exploratoire qualitative a été menée auprès de deux populations : des responsables marketing d'une part, et des prestataires d'autre part afin d'obtenir une vision complémentaire. L'objectif étant d'obtenir une vision globale de l'Open Marketing non subordonnée à un secteur ou un niveau hiérarchique, les répondants ont été sélectionnés de façon à ce que l'échantillon soit le plus varié possible (voir Annexe 1). On trouve ainsi des répondants issus d'entreprises de secteurs différents, et occupant des postes de niveaux hiérarchiques variés (e.g., chef de produit, directeur marketing, ...). Deux guides d'entretiens ont été élaborés. Le guide à destination des managers marketing s'articulait autour des thèmes suivants : l'organisation interne de l'organisation marketing, la notion d'« ouverture » et la présence d'un réseau de prestataires, l'apprentissage inter-organisationnel et les actifs captés dans le réseau puis, le cas échéant, l'origine et l'intensité de l'Open Marketing. Le guide à destination des prestataires visait d'abord à leur faire élaborer une typologie de clients, sur la base de critères tels que la relation et la recherche d'apprentissage des clients. Ensuite, deux autres thèmes étaient investigués : les apports en actifs transférés aux clients « apprenants », et les caractéristiques des clients orientés vers l'Open Marketing. La démarche générale des entretiens consistait à s'appuyer sur le discours des répondants pour faire émerger des pratiques organisationnelles s'approchant ou non de notre conceptualisation théorique de l'Open Marketing, afin de questionner sa validité. En fin d'entretien, nous exposions notre définition de l'Open Marketing au répondant afin qu'il positionne son département marketing par rapport à la définition proposée, et qu'il réagisse sur cette conceptualisation. Au final, 27 entretiens semi-directifs ont été menés entre Juin 2012 et Janvier 2013. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h46 (durée moyenne : 1h05), générant un corpus de 477 pages. Pour l'analyse, des catégories et méta-catégories sont générées (reprenant globalement les thèmes des guides) afin de constituer une grille d'analyse permettant de structurer les observations et de produire du sens (Allard-Poési, 2003).

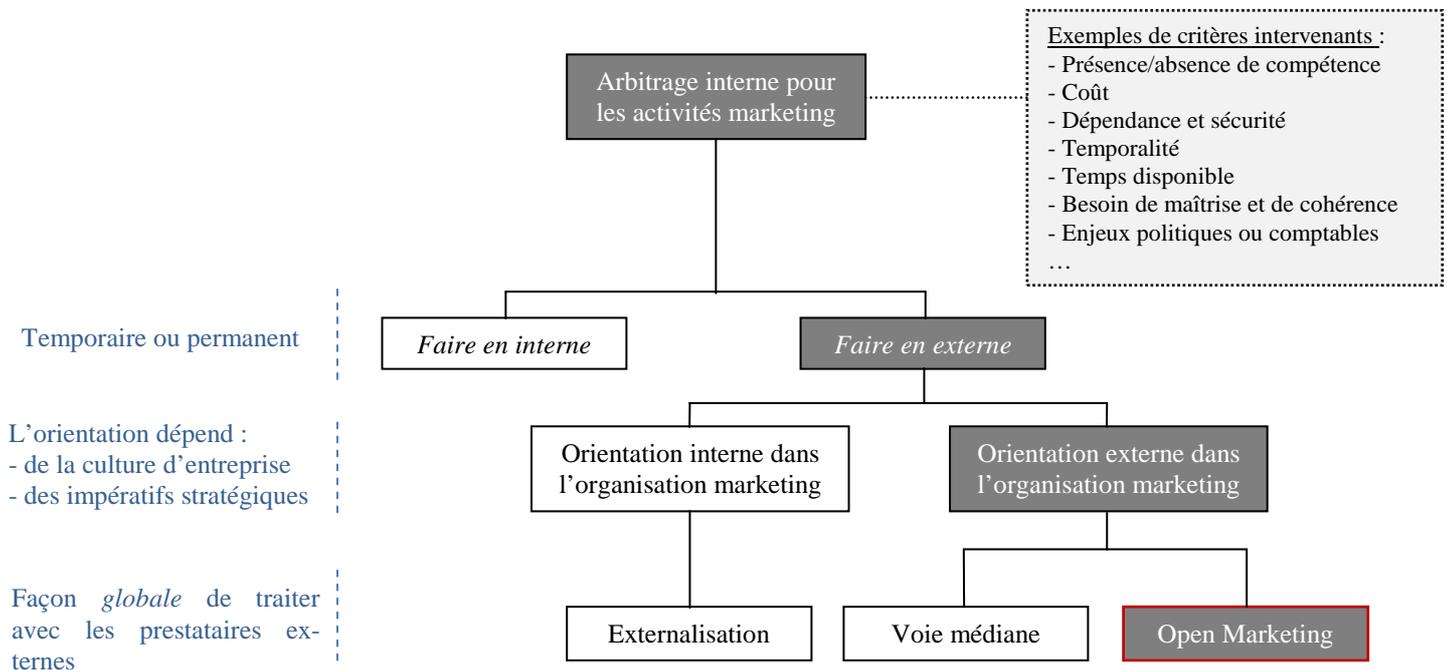
#### **4. Présentation des résultats de l'étude empirique**

L'étude empirique permet de répondre aux objectifs de la recherche : apporter une définition de l'Open Marketing faisant sens avec la pratique (4.1.) et préciser les dimensions (4.2.) et les formes (4.3.) du concept.

#### 4. 1. La définition du concept d'Open Marketing

L'Open Marketing doit avant tout être positionné dans le contexte global des rapports de travail entre l'équipe marketing et ses prestataires. En effet, deux phénomènes conditionnent la survenance de l'Open Marketing : (1) la décision de recourir à des prestataires externes à l'issue d'un arbitrage interne-externe prenant en compte différents critères (e.g., la présence ou non de la compétence en interne, le coût de l'externalisation, etc.) ; (2) l'orientation générale de l'organisation marketing, vers l'interne ou vers l'externe. La Figure 1 permet de représenter graphiquement ces deux conditions amont et, ainsi, de positionner l'Open Marketing dans le contexte des rapports de travail entre l'équipe marketing et ses prestataires.

**Figure 1. L'Open Marketing dans le contexte global des rapports de travail entre l'équipe marketing et ses prestataires**



Nos résultats suggèrent en effet que certaines organisations marketing sont orientées « interne ». Recourant à l'extérieur uniquement parce qu'elles y sont contraintes, elles sont plutôt dans une logique d'externalisation, sans recherche d'apports extérieurs : « *Nous, on a vraiment une vision où on a envie de tout faire nous-mêmes, donc on a des échanges un peu plus limités avec les prestataires* » (répondant 20). A l'inverse, d'autres organisations marketing

font preuve d'une orientation « externe » dans laquelle les apports provenant des prestataires sont valorisés : « *Dans notre politique, on cherche des choses à l'extérieur* » (répondant 14). Selon nos observations, les organisations marketing orientées « externe » peuvent utiliser deux modes de travail avec les prestataires :

- (1) La « voie médiane » correspond à une implication des équipes marketing dans les échanges avec les prestataires plus forte que dans le cadre de l'externalisation. Cependant, l'apprentissage est considéré comme un phénomène naturel collatéral et n'est donc pas explicitement recherché : « *Je n'ai pas de notion d'apprentissage avec mes prestataires. (...) Après, si on regarde plus sur le long terme, à force de travailler à leurs côtés, oui, on apprend des choses. Mais ça n'a pas vocation à ça* » (répondant 19).
- (2) L'Open Marketing correspond à une recherche explicite et affirmée d'un apprentissage *via* les prestataires au cours de missions de travail. Les équipes cherchent alors explicitement à capitaliser sur les expériences et situations de travail avec les prestataires extérieurs : « *Sur la partie CRM, voilà, c'était le "deal" de départ. C'était de monter en compétences par l'apport de [l'] expertise [de l'agence]* » (répondant 5) ; « *Des gens qui ont des logiques d'apprentissage, qui veulent beaucoup participer, qui veulent beaucoup être impliqués, qui veulent apprendre et qu'on les informe* » (répondant 17, prestataire). Ainsi, il existe dans certaines organisations marketing une recherche explicite et durable d'apports de ressources, de capacités et de compétences marketing au travers d'une démarche d'apprentissage. Par exemple, les équipes marketing peuvent rechercher des ressources telles que des informations sur les technologies et tendances consommateur. Elles peuvent également rechercher à capter des capacités et des compétences dans l'analyse des campagnes *online*, dans la réalisation de tests AB, dans la conception d'emails impactants, dans l'audit de l'ergonomie du site internet, etc. On constate également que, dans ces organisations marketing, il existe qui plus est un partage et un transfert de savoir interne à l'équipe marketing qui permet la mise en commun des ressources, capacités et compétences captées par les différents membres de l'équipe marketing. Les actifs marketing captés deviennent alors bien « collectifs » : « *On apprend des agences et on se transmet aussi entre nous les bonnes pratiques* » (répondant 26) ; « *C'est dans mon pilier d'Action Plan de l'expertise : chacun a son expertise sur soi, mais après, pour bien pouvoir évaluer un plan transversal, il faut aussi comprendre ce qu'il se passe chez le voisin* » (répondant 25).

La définition proposée du concept d'Open Marketing semble donc faire sens avec la pratique de certaines organisations marketing. Cependant, nos résultats montrent également qu'au-delà d'un apport extérieur d'actifs marketing, les organisations qui mettent en place l'Open Marketing cherchent aussi – à travers leurs contacts continus avec des prestataires – un « challenge extérieur » qui permet aux équipes marketing de progresser. Plus précisément, les résultats montrent que cette notion de « challenge extérieur » recouvre cinq dimensions (voir Tableau 2). Cette idée d'un challenge extérieur circulant entre les prestataires et l'organisation est cohérente avec la démarche d'apprentissage inter-organisationnelle sur laquelle s'appuie l'Open Marketing (Argyris et Schön, 1978 ; Senge et Sterman, 1992) : les échanges et discussions peuvent apporter une remise en cause et faire progresser l'apprentissage (Zollo et Winter, 2002). En marketing spécifiquement, quelques recherches soulèvent le type de « challenges extérieurs » que peuvent procurer les prestataires : ceux-ci peuvent challenger leur client en leur apportant une vision de ce que fait la concurrence, bien que l'existence d'une norme d'exclusivité empêche parfois des départements marketing concurrents de travailler avec le même prestataire, notamment dans le secteur de la communication (Silk, 2012).

**Tableau 2. Classement selon cinq dimensions des apports de challenge captés dans le cadre de l'Open Marketing**

Dimensions	Verbatim illustratif
1. Obtenir un miroir comparatif ( <i>benchmark</i> )	« On demande aussi à nos agences de faire des benchmarks, de nous comparer à d'autres (et pas forcément que dans la grande consommation) » (répondant 4)
2. S'ouvrir et élargir le choix des possibles	« Toutes les agences aujourd'hui nous challengent par rapport à ça parce que justement, d'échanger avec elles, on a une vision plus large de ce qu'il est possible de faire, (...) et du coup, ça nous donne des idées » (répondant 26)
3. Remettre en cause et obtenir un regard critique	« Ça nous arrive assez souvent de rappeler aux agences qu'ils ont le devoir de nous contredire. Enfin, de nous contredire s'il faut nous contredire, vous voyez (...) ? Oui, (...) avoir un sparring partner » (répondant 13)
4. Vérifier et avoir un double regard	« Normalement (...) on écrit les concepts et ensuite on les passe à un institut d'études (...). Je me demande si je ne vais pas... c'est pas leur faire écrire les concepts, mais les revoir ensemble. (...) Je vais les écrire mais j'ai envie qu'ils passent derrière » (répondant 11)
5. Obtenir un regard neuf et complémentaire sur un sujet	« Comme on avait besoin de générer vraiment de nouvelles idées, on voulait ni prendre d'anciens partenaires, ni le faire en interne pour ne pas retomber sur la même chose. On voulait expressé-

	<i>ment avoir quelqu'un de frais »</i> (répondant 11)
--	---

La recherche confirme donc l'existence de l'Open Marketing tel qu'il a été conceptualisé dans certaines organisations marketing. Par ailleurs, en plus de permettre la captation d'un flux d'actifs marketing, la démarche d'apprentissage inter-organisationnel permet aussi de capter des « challenges extérieurs » qui enrichissent l'organisation marketing. La définition de l'Open Marketing est donc révisée de la façon suivante : « *L'Open Marketing est une capacité dynamique organisationnelle qui consiste à ouvrir le département marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs marketing collectifs (i.e., ressources, capacités et compétences collectives) et des challenges extérieurs provenant du réseau et captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel par les membres de l'équipe marketing* ».

Bien que notre étude n'ait pas une visée quantitative, on peut dire que l'Open Marketing ne semble pas être une démarche courante : sur les entreprises de différents secteurs interrogées dans l'étude, seules cinq sont orientées « Open Marketing ». Nos résultats montrent que des contraintes *exogènes* sont à l'origine de l'Open Marketing : (1) émergence de nouveaux domaines et métiers en marketing (e.g., le digital et les métiers du CRM) ; (2) fragmentation des médias exigeant des expertises internes plus pointues ; (3) vitesse d'évolution des technologies. Parallèlement, des contraintes *endogènes* y poussent également : (1) ressources et budgets marketing limités incitant les départements marketing à utiliser les prestataires pour développer leurs ressources et leurs compétences internes ; (2) refus de recruter des spécialistes de nouveaux domaines qui pourraient vite devenir obsolètes.

#### **4. 2. Les dimensions du concept**

La recherche révèle que le concept d'Open Marketing possède trois dimensions distinctes : (1) la préparation organisationnelle de l'Open Marketing, (2) l'état d'esprit dans l'équipe marketing, (3) la gouvernance et la gestion du réseau de prestataires. Ces dimensions se découpent elles-mêmes en plusieurs indicateurs (Figure 2) qui font alors office de « marqueurs » de l'Open Marketing : la présence simultanée de tous les marqueurs permet de conclure à la présence d'une capacité d'Open Marketing dans l'organisation marketing considérée.

**Figure 2. Le concept d'Open Marketing, ses dimensions et ses indicateurs**


La mise à jour des indicateurs est importante : en utilisant ces critères, il devient possible de différencier les organisations marketing quant à leur degré d'orientation vers l'Open Marketing. Le Tableau 3 fournit des verbatims illustrant chacun des indicateurs identifiés.

**Tableau 3. Illustration des marqueurs de l'Open Marketing au moyen de verbatims**

<b>Préparation</b>	<b>Verbatims illustratifs</b>
<b>1.</b> Ouverture à un réseau de prestataires extérieurs spécialisés et experts	« Nous avons un portefeuille en interne. Donc on a dans notre lieu commun d'échange (...) toutes les prestations des agences qui nous ont visité (...) On apprend et je pense qu'on apprend carrément parce qu'ils sont spécialisés. Si ce sont des généralistes, on va apprendre peut-être... On va rester dans la surface mais on ne va pas rentrer dans le détail » (répondant 14)
<b>2.</b> Recherche explicite d'apports de la part du réseau de prestataires	« Un objectif qui est défini assez tôt qui est de se dire "Dans la mission, (...) vous allez m'aider effectivement à progresser plus vite mais vous allez m'aider également à faire en sorte que les équipes internes puissent petit à petit fonctionner un peu plus comme vous" » (répondant 9, prestataire)
<b>3.</b> Apprentissage d'actifs marketing	« C'est aussi d'acquérir ces compétences métier finalement au contact de ceux qui en ont comme les prestataires ou les agences » (répondant 5)
<b>Etat d'esprit</b>	<b>Verbatims illustratifs</b>
<b>4.</b> Recherche et acceptation d'un	« C'est un peu au cœur de la stratégie (...), l'innovation. Donc oui, on fait appel aussi à des agences qui vont un petit peu nous stimuler, nous

challenge extérieur	<i>permettre de nous poser des questions sur notre façon de faire, sur nos process, pour justement nous pousser à nous poser les bonnes questions et à mettre en place des solutions adaptées</i> » (répondant 26).
<b>5. Humilité et curiosité</b>	« <i>L'humilité et la lucidité de se dire que ça, effectivement, c'est pas la peine de se raconter d'histoires : il ne savent pas faire</i> » (répondant 9, prestataire)
<b>Gouvernance</b>	<b>Verbatims illustratifs</b>
<b>6. Management du réseau (écoute extérieure et gestion des prestataires)</b>	« <i>J'essaie de recevoir une agence par semaine, enfin en tout cas un acteur par semaine qui m'a contacté. On en reçoit certaines sans objectifs précis, juste pour se connaître, et pour savoir, pour connaître le discours</i> » (répondant 21)
<b>7. Besoin de maîtrise et de pilotage interne fort</b>	« <i>Dans mon équipe, il y a des gens qui sont spécialistes [du planning et du buying] pour pouvoir challenger les agences (...) Ça permet d'avoir des compétences plus larges chez nous pour pouvoir parler aussi aux spécialistes</i> » (répondant 4)
<b>8. Permanence du contact avec le réseau de prestataires</b>	« <i>Le but, c'est pas d'arriver à leur niveau d'expertise, mais en tout cas de mieux comprendre un certain nombre de thématiques, d'enjeux, ou de problématiques, sans forcément recruter en interne</i> » (répondant 5)

### 4. 3. Les formes d'Open Marketing

Nous proposons la matrice suivante (Tableau 4), qui distingue différentes formes d'Open Marketing.

**Tableau 4. Matrice de l'Open Marketing**

		Type d'Open Marketing	
		Open Marketing Organisé	Open Marketing Intuitif
Mode d'Open Marketing	Orchestration	Forme A ↕	Forme B ↕
	Maîtrise	Forme A'	Forme B'

La matrice distingue d'abord deux types d'Open Marketing : l'Open Marketing « organisé » et l'Open Marketing « intuitif ». Le critère principal permettant de les distinguer est la présence d'un Système de Gestion des Prestataires (SGP). En effet, dans les organisations où l'Open Marketing est organisé, un SGP est mis en place pour maximiser les apports provenant du réseau et leur qualité, tout en rationalisant les relations avec les prestataires (du fait des impératifs de gestion des coûts et du temps) : « *Ils font ça pour gérer l'expertise et la maximiser (...). La deuxième raison pour laquelle ça fonctionne comme ça, c'est [que] quand (...) on opère sur le nombre de catégories sur lesquelles on opère, on a un levier d'échelle hallucinant et*

pour s'assurer qu'on utilise vraiment ce levier d'échelles, les stratégies d'achat, c'est là où il faut arriver à les centraliser » (répondant 13). Ce SGP peut être assuré conjointement par plusieurs organes au sein de l'entreprise : un département corporate (e.g., département marketing corporate, service des achats) parfois associé à un département opérationnel comprenant les équipes marketing. Par ailleurs, il endosse trois rôles clés (voir Tableau 5) : la veille et la définition des prestataires, leur gestion quotidienne, et leur évaluation.

**Tableau 5. Les différents rôles endossés par le système de gestion des prestataires (SGP)**

<b>Rôle de veille et de définition des prestataires</b>	<i>« [Il y a] une personne spécifique [du département des Achats] qui s'occupe (...) de chercher des agences (...). Il va nous proposer un portefeuille d'agences digitales, un portefeuille d'agences print, un portefeuille d'agences presse » (répondant 14)          « un groupe qui s'appelle Corporate [...] (nom confidentiel) qui va travailler à la définition de "Quelles sont les meilleures méthodologies ?", "Avec quels fournisseurs il faut travailler ?" » (répondant 13).</i>
<b>Rôle de gestion quotidienne</b>	<i>« un Chef de marque, il n'a pas forcément la capacité à être un expert en copie TV, en plans digitaux, à être un expert en promotion, ou en évènement, en point of sale in-store. Par contre, donc ce groupe [...] (nom confidentiel), il a la responsabilité d'avoir cette expertise » (répondant 13).</i>
<b>Rôle d'évaluation</b>	<i>« On fait des enquêtes de satisfaction, [les agences] ont des notes... Ça permet de voir si elles ont des performances satisfaisantes pour les marques et donc ça permet de faire rentrer, sortir des agences comme ça (...). On évalue sur la notion de créativité enfin d'idées créatives, est-ce qu'elles répondent au brief? Et puis après, il y a un certain nombre de critères opérationnels » (répondant 4).</i>

Le second axe concerne le mode d'Open Marketing. Alors qu'il est difficile à court-terme de passer d'un type d'Open Marketing à l'autre, on peut plus aisément passer d'un mode à l'autre au sein de la même organisation marketing (d'où les flèches sur la matrice). Le mode « Orchestration » (d'après le terme mobilisé par Day (2011)) a pour objectif d'engranger de la connaissance globale dans un domaine et d'enrichir les compétences managériales collectives des équipes marketing afin de leur permettre de mieux piloter les prestataires. Le mode « Maîtrise » a pour objectif de parvenir à la maîtrise par l'équipe marketing d'une tâche ou d'une activité marketing auparavant réalisée par le prestataire. Ainsi, outre le repérage de différents « types » d'Open Marketing, l'identification de deux modes d'Open Marketing enrichit le travail de Day (2011) qui conçoit l'Open Marketing uniquement comme de l'orchestration. Du fait des objectifs divergents des deux modes repérés, les actifs recherchés diffèrent donc selon le mode

d'Open Marketing. Dans le mode « Orchestration », l'équipe marketing est à la recherche de ressources (informationnelles, de savoir, créatives, ...) afin d'engranger une connaissance globale et des idées, mais aussi de compétences spécifiquement managériales permettant de mieux gérer les interactions et les dossiers avec les prestataires. Dans le mode « Maîtrise », l'équipe marketing est à la recherche de ressources et de capacités lui permettant de développer des compétences opérationnelles sur des tâches ou des activités marketing : *« C'était de monter en compétences par l'apport de leur expertise (...), d'avoir voilà, une montée en compétence grâce à eux, et d'acquérir finalement certaines bases de connaissances (...) Donc on a fait des ateliers, un certain nombre d'ateliers de travail avec eux sur des thèmes bien particuliers (optimisation de l'envoi d'un e-mail, analyser le reporting de ses campagnes, ...) »* (répondant 5). L'implication dans le travail quotidien est plus élevée dans le mode « Maîtrise », de façon à appréhender les tâches jusqu'alors maîtrisées par le prestataire : *« Il faut mettre les mains dans le cambouis, il faut s'y intéresser, il faut poser des questions. »* (répondant 4). Dans le mode « Orchestration », l'équipe marketing ne rentre pas dans le détail de la réalisation concrète : *« Je les accompagne pas au niveau du travail »* (répondant 14). Le mode « Maîtrise » se caractérise également par une progression pas à pas pour capter des compétences opérationnelles : *« L'idée, c'est plus d'aller crescendo, par étapes (...). Une fois qu'on est monté à un niveau 1 parce qu'ils nous ont accompagné, on va chercher une étape, un cran plus loin avec eux »* (répondant 5). Le Tableau 6 propose un résumé des différences entre les modes « Orchestration » et « Maîtrise ».

**Tableau 6. Distinction entre les deux modes de l'Open Marketing**

	Mode « Orchestration »	Mode « Maîtrise »
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir et connaître pour gérer et piloter les prestataires du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir faire et maîtriser tout ou partie d'une tâche ou d'une activité</li> </ul>
Actifs recherchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverses ressources marketing</li> <li>▪ Des compétences managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des ressources, capacités et compétences opérationnelles</li> </ul>
Modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuter et échanger</li> <li>▪ Implication à certains points clés</li> <li>▪ Apprentissage pas toujours linéaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre en faisant ensemble</li> <li>▪ Forte implication au quotidien</li> <li>▪ Apprentissage par paliers</li> </ul>

## Conclusion, limites et voies de recherche

La recherche offre plusieurs contributions. La contribution majeure repose tout d'abord sur la clarification du concept d'Open Marketing apportée. Après avoir proposé une définition théorique de l'Open Marketing claire et distincte, nous avons montré que cette

conceptualisation fait sens avec la pratique de certaines organisations marketing. Les données empiriques ont donc validé (mais aussi enrichi) la définition proposée. De plus, la compréhension de l'Open Marketing a été améliorée grâce à la mise à jour de ses dimensions et de ses formes. Enfin, de façon générale, cette recherche illustre en quoi l'ouverture de l'organisation marketing peut être un moyen potentiel pour améliorer la performance des équipes marketing grâce à l'augmentation de leur stock d'actifs collectifs et grâce aux challenges extérieurs auxquels l'organisation est alors confrontée. Cette recherche peut donc contribuer à la littérature sur l'organisation marketing et sa performance.

Par ailleurs, cette recherche offre plusieurs contributions spécifiques liées au positionnement de l'Open Marketing retenu, et aux lacunes de la littérature auxquelles le concept répond. Premièrement, la recherche fournit une illustration empirique de l'ouverture de l'organisation marketing, enrichissant ainsi la littérature sur l'organisation marketing et son ouverture jusqu'alors quasiment exclusivement conceptuelle. Deuxièmement, en étudiant le concept d'Open Marketing qui repose sur la notion d'apprentissage inter-organisationnel, la recherche permet d'enrichir ce champ, en montrant comment les prestataires peuvent contribuer à enrichir l'organisation marketing et à construire ses ressources, ses capacités et ses compétences. Enfin, troisièmement, la recherche permet d'introduire et de vérifier empiriquement la notion d'« actifs marketing collectifs ». En effet, notre étude illustre le fait que l'équipe marketing capte dans le réseau puis partage des actifs marketing qui deviennent collectifs, ce qui enrichit son stock d'actifs collectifs. A notre connaissance, cette recherche est une des premières à utiliser la notion d'actifs collectifs dans le domaine du marketing, d'un point de vue conceptuel comme empirique.

Malgré des limites (i.e., un répondant par entreprise pour juger de l'orientation « Open Marketing » des organisations étudiées, des conclusions sur le concept d'Open Marketing tirées d'un petit nombre d'observations du fait de la faible prévalence de la démarche, ...), un éclairage sur un concept nouveau a pu être apporté, dégageant notamment quatre voies de recherche principales. (1) Alors que des dimensions de l'Open Marketing ont été mises à jour, dans l'optique d'une étude quantitative, il serait intéressant de définir une échelle de l'Open Marketing permettant de mesurer l'orientation « Open Marketing » des organisations. (2) L'étude du contexte et des conditions permettant à la capacité d'Open Marketing de se déployer semble importante (e.g., motivation du prestataire à transmettre, influence du type de

prestation et du type de savoir échangé, capacité des équipes marketing à partager et stocker le savoir appris, ...). (3) A ce titre, il semblerait intéressant d'investiguer le lien possible entre orientation-marché et Open Marketing. L'orientation-marché se caractérise par une importante production d'informations sur les clients, les concurrents et la technologie pour mieux orienter ensuite les décisions afin de créer de la valeur pour le client<sup>2</sup>. La dimension d'apprentissage (d'informations sur le marché) étant importante dans ce concept (Slater et Narver, 1995), il est possible que les organisations orientées marché soient naturellement plus enclines à apprendre de nouveaux savoirs et savoir-faire dans le cadre d'une démarche d'Open Marketing. (4) Il semble incontournable de chercher à mesurer l'impact de l'Open Marketing sur la performance des équipes marketing, afin de prouver empiriquement le lien entre l'ouverture de l'équipe marketing et sa performance, ainsi que les conditions selon lesquelles cette ouverture doit être menée.

## Références

- Achrol, R. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 65, 77-93.
- Achrol, R. et P. Kotler (1999), Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Achrol, R. et P. Kotler (2012), Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 35-52.
- Allard-Poési, F. (2003), Coder les données, in Y. Giordano (dir.) *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Caen : EMS, 245-285.
- Amherdt, C., F. Dupuich-Rabasse, Y. Emery, et D. Giauque (2000), *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*, Québec : Les Presses de l'Université de Laval.

---

<sup>2</sup> Selon l'approche comportementale de l'orientation-marché (Kohli et Jaworski, 1990), le concept désigne la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des clients, la diffusion de ces informations dans l'entreprise, et la réaction de l'organisation à ces informations. Selon l'approche culturelle (Narver et Slater, 1990), l'orientation-marché désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients, soit les comportements permettant de comprendre les besoins des clients et la manière dont les concurrents répondent aux besoins de ces clients, et d'utiliser de façon coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure aux clients.

- Amit, R. et P. Schoemaker, (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, E. et B. Weitz (1986), Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*, 27 : 3, 3-19.
- Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning*, MA, Reading : Addison-Wesley.
- Barreyre, P. (1988), The Concept of « Impartition » Policies: a Different Approach to Vertical Integration Strategies, *Strategic Management Journal*, 9, 507-520.
- Bataille, F. (2001), Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 66-81.
- Charreire-Petit, S. et F. Durieux (2007), Explorer et tester, in R-A. Thiétart & al. (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 139-168.
- Day, G. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, G. (2011), Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*, 75, 183–195.
- Dejoux, C. (1998), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Gestion* 2000, Novembre-Décembre, 15-31.
- Deshpandé, R. (1982), The Organizational Context of Market Research Use, *Journal of Marketing*, 46, 91-101.
- Eisenhardt, K. et J. Martin J. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Gummesson, E. (1991), Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer, *European Journal of Marketing*, 25 : 2, 60-75.
- Homburg, C., M. Artz et J. Wieseke (2012), Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness really Improve Performance?, *Journal of Marketing*, 76, 56-77.
- Homburg, C., J. Jr. Workman et O. Jensen (2000), Fundamental changes in Marketing Organization: The movement Towards a Customer-Focused Organizational Structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 : 4, 459-478.
- Hult, G. (2011), Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 509-536.
- Javidan, M. (1998), Core Competence: What Does it Mean in Practice?, *Long Range Planning*, 31 : 1, 60-71.
-

- Johnson, G., R. Whittington, K. Scholes et F. Fréry (2009), *Stratégique*, Editions Pearson.
- Kohli, A. et B. Jaworski (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange.*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Lukas, B., G. Hult et O. Ferrell (1996), A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, *Journal of Business Research*, 36, 233-244.
- Madhavaram, S. et Hunt S. (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 67-82.
- Morgan, N. (2012), Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 40, 102-119.
- Narver, J. et Slater S. (1990), The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- O'Cass, A. et J. Weerawardena (2010), The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, *Industrial Marketing Management*, 39 : 4, 571-581.
- O'Sullivan, D. et A. Abela (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, 71, 79-93.
- Piercy, N. et D. Cravens (1995), The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda, *European Journal of Marketing*, 29 : 3, 7-34.
- Prahalad, C. et V. Ramaswamy (2000), Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78, 79-87.
- Retour, D. (2006), Les différents niveaux d'analyse de la compétence, in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Les actes de la DGESCO, 14 Juin 2006, Versailles. [PDF accessible en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46098/les-differents-niveaux-d-analyse-de-la-gestion-des-competences.html> ]
- Ruekert, R., O. Walker et K. Roering (1985), The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, 49, 13-25.
- Ruekert, R. et Walker O. (1987), Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Con-

- ceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 51, 1-19.
- Rust, R., T. Ambler, G. Carpenter, V. Kumar et R. Srivastava (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68, 76-90.
- Sanchez, R. (2004), Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, 57, 518-532.
- Senge, P. et J. Sterman (1992), Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future, *European Journal of Operational Research*, 59, 137-150.
- Simonin, B. (1999), Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, 30 : 3, 463-490.
- Sinkula, J. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Silk, A. (2012), Conflict Policy and Advertising Agency – Client Relations: The Problem of Competing Clients Sharing a Common Agency, *Foundations and Trends in Marketing*, 6 : 2, 63 – 149.
- Slater, S. et J. Naver (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Teece, D. (2007), Explicating Dynamics Capabilities : the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509–533.
- Vorhies, D. et N. Morgan (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Wageman, R., J. Hackman et E. Lehman (2005), Team diagnostic survey: development of an instrument, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 373-398.
- Webster, F. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Webster, F., A. Malter et S. Ganesan (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review*, 46, 35-43.
- Zollo, M. et S. Winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 : 3, 339-351.

**Annexe 1. L'échantillon de répondants**

N°	Nom	Catégorie	Secteur	Poste	Durée	Pages
1	<i>Paul-Emile C.</i>	Prestataire	E-commerce	Gérant, fondateur	1h04	21
2	<i>Yan C.</i>	Prestataire	E-commerce	Président	58 m	16
3	<i>Béatrice C.</i>	Organisation	Luxe	Responsable call center	57 m	14
4	<i>Anne-Gabrielle D.</i>	Organisation	Grande consommation	Directrice médias et CRM	54 m	16
5	<i>Karine D.</i>	Organisation	Culture et sport	Directrice Adjointe CRM et Webmarketing	55 m	17
6	<i>Francis D.</i>	Organisation	Banque	Responsable Grands Projets	1h33	23
7	<i>Charlotte D.</i>	Organisation	Banque	Directrice marketing et communication	52 m	15
8	<i>Emmanuelle D.</i>	Organisation	Banque	Responsable Webmarketing	1h02	17
9	<i>Thomas F.</i>	Prestataire	E-commerce et digital	Directeur associé	1h	19
10	<i>Laure F.</i>	Organisation	Grande consommation	Directrice marketing pour une des marques	1h02	15
11	<i>Anastasia G.</i>	Organisation	Grande consommation	Chef de produit senior	1h36	21
12	<i>Florence J.</i>	Organisation	Services	Directrice Marketing et Communication	1h46	30
13	<i>Henri L.</i>	Organisation	Grande consommation	Responsable Etudes	1h30	24
14	<i>Sonsoles L.</i>	Organisation	Optique	Responsable communication	1h08	21
15	<i>Agathe M.</i>	Organisation	Banque	Chargée de communication	51 m	18
16	<i>Pierre M.</i>	Organisation	Informatique	Chef de produit	1h07	18
17	<i>Thibaut M.</i>	Prestataire	CRM et marketing direct	Directeur général	1h	17
18	<i>Vanessa O.</i>	Organisation	Média	Responsable communication	1h11	18
19	<i>Marie P.</i>	Organisation	Grande consommation	Chef de marque	1h	16
20	<i>Adrien P.</i>	Organisation	Média	Responsable marketing relationnel et CRM	45 m	14
21	<i>Stéphane V.</i>	Organisation	Industrie vestimentaire	Directeur e-commerce	58 m	18
22	<i>Didier U.</i>	Prestataire	Conseil	Senior Manager CRM	1h03	16
23	<i>François D.</i>	Prestataire	Distribution	Directeur Général	52 m	14
24	<i>Matthieu B.</i>	Organisation	Culture et sport	Responsable Offres et Développement	1h10	15
25	<i>Isabelle D.</i>	Organisation	Grande consommation	Directrice Marketing	52 m	14
26	<i>Audrey Z.</i>	Organisation	Optique	Responsable e-réputation	1h12	17
27	<i>Jennifer L.</i>	Organisation	Industrie vestimentaire	Responsable Marketing Digital et CRM	52 m	13
				<b>TOTAL</b>	<b>29h11</b>	<b>477</b>

