

**LE CONSOMMATEUR-COLLABORATEUR :**  
**ACTIVITES, ATTENTES ET IMPACTS**  
**LE CAS DU PASSIONNE DE WARHAMMER**

**Bernard COVA**

Euromed Marseille et Université Bocconi Milan  
bernard.cova@euromed-marseille.com

**Pascale EZAN**

NIMEC-Université de Rouen et Groupe ESC Rouen  
pascale-ezan@univ-rouen.fr

**Résumé**

La collaboration du consommateur est un aspect innovant du marketing mis au goût du jour par les développements de la S-D Logic (Service Dominant Logic). Cependant, un ensemble disparate de courants de recherche s'intéresse à ce phénomène. Ce papier les détaille et les met en parallèle avant de les confronter à la réalité d'un cas celui des consommateurs passionnés du jeu Warhammer. Une discussion théorique et pratique suit.

**Abstract**

The collaboration of the consumer stands as an innovative aspect of marketing which has been especially developed by the so-called S-D Logic (Service Dominant Logic). However, a wide range of different research streams focuses on this phenomenon. In this paper, we detail each of these streams, we confront them with each other and with the reality through the case study of the Warhammer enthusiast consumer. A practical and theoretical discussion follows.

**LE CONSOMMATEUR COLLABORATEUR :**  
**ACTIVITES, ATTENTES ET IMPACTS**  
**LE CAS DU PASSIONNE DE WARHAMMER**

**INTRODUCTION**

La répartition des activités commerciales repose généralement sur la convention suivante issue de la théorie économique (Godbout, 2007). D'un côté, l'entreprise, faisant figure d'experte, gère les tâches de production et de distribution. De l'autre côté, le consommateur souvent considéré comme un profane, cherche des informations et achète éventuellement les produits. Cette convention de partage des rôles est cependant de plus en plus remise en cause par des clients avertis et surtout passionnés comme par les derniers développements en marketing.

La capacité de ces consommateurs à participer activement à la conception des produits, à animer un réseau de passionnés comme eux et à réinterpréter le sens des produits comme des marques redessine les modalités de rencontre entre acteurs de l'offre et de la demande. En effet, au travers d'allers et de retours entre production et consommation, le client se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise. Il devient ainsi consommateur collaborateur si ce n'est consommateur producteur (le fameux « *prosumer* ») ou même post-consommateur (Firat et Dholakia, 2006) pour bien signifier la rupture avec la convention économique précitée.

Cette tendance est aujourd'hui formalisée par la notion de co-création de l'expérience de consommation introduite par la nouvelle logique du marketing (SDL, *Service Dominant Logic*, Vargo et Lusch, 2004) et validée par les travaux récents en comportement du consommateur (CCT, *Consumer Culture Theory*, Arnould et Thompson, 2005). Ceci étant, elle nous semble trop souvent présentée comme une panacée qui tendrait à résoudre toutes les tensions actuelles et à venir du marché. A partir de l'analyse du brouillage des rôles entre consommateurs et producteurs d'une marque, nous essayons ici de mettre en lumière les points positifs et négatifs du programme « *market with* » proposé en lieu et place du conventionnel « *market to* » par cette nouvelle logique du marketing (Lusch et Vargo, 2006).

Cette porosité des frontières entre production et consommation suscite, en effet, de nombreuses interrogations quant à la mise en pratique de l'engagement des consommateurs et ses répercussions sur le management des entreprises. Quelle est la nature du « travail » réalisé par les consommateurs collaborateurs (Dujarier, 2008) ? Pourquoi certains d'entre eux s'impliquent-ils autant pour promouvoir des produits qu'ils achètent par ailleurs ? Pourquoi contribuent-ils à la valorisation de ces produits sans rétribution financière ? On sait que « le modèle collaboratif est un moyen de participer à la lutte pour la reconnaissance par une exposition sociale de soi, de son groupe social, de sa culture et de ses œuvres... ; que le contributeur veut avant tout de la reconnaissance » (Dujarier, 2008, p. 122), mais est-ce suffisant ? Pratiquement, quels sont les opportunités et les risques d'une telle collaboration du consommateur pour les entreprises ? D'un point de vue théorique, quel est le cadre conceptuel le mieux approprié pour « lire » cette collaboration du consommateur ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous appuyons sur le cas du consommateur de produits Warhammer commercialisés par Games Workshop qui se définit comme un jeu de stratégie élaboré à partir de figurines à peindre et à collectionner. Avant de nous intéresser à ce cas, nous exposons les courants en marketing qui éclairent cette intégration du consommateur comme collaborateur au sein de l'entreprise. La méthodologie mise en œuvre pour mieux comprendre le rôle et les motivations du consommateur collaborateur et son impact sur la stratégie de l'entreprise sont ensuite présentés. La démarche ethnologique adaptée permet d'éclairer la participation active du passionné Warhammer dans la gestion de sa marque culte et de dégager en conclusion, les dimensions majeures du consommateur collaborateur.

## 1. ETAT DE L'ART DU CONSOMMATEUR COLLABORATEUR

Plusieurs courants théoriques sont apparus pour essayer de mieux cerner le phénomène du brouillage des rôles entre consommateurs et producteurs. Nous développerons ainsi et par ordre d'ancienneté (Cova et Dalli, 2008) :

- le courant dit des « *lead users* » ou de l'innovation collaborative qui s'intéresse au rôle créatif d'une catégorie spécifique de consommateurs ;
- le courant de la rencontre de services qui repose sur l'idée de co-production du service ;
- le courant de la résistance du consommateur qui s'attache à montrer que le consommateur n'a jamais accepté l'offre de l'entreprise en tant que tel et a toujours cherché à se la réapproprier sinon à la détourner ;
- le courant de l'expérience de consommation qui considère que la majorité des expériences résulte d'une co-création entre consommateur et producteur ;
- le courant des communautés/tribus de consommateurs qui met en lumière la montée des partenariats entre entreprise gérant une marque et groupes de passionnés de cette marque ;
- le courant du « *consumer empowerment* » qui s'attache étymologiquement à analyser le rééquilibrage des pouvoirs dans la relation consommateur/producteur ;
- le courant de la « *consumer agency* » directement issu des travaux de la CCT (*Consumer Culture Theory*) qui fait du consommateur un agent narratif de son expérience de consommation ;
- le courant dit du « *working consumer* » qui pointe du doigt les problèmes à venir liés à la notion de co-création et notamment le risque de double exploitation des consommateurs.

### **LEAD USERS**

Von Hippel (1978) a nommé les usagers à l'origine de nouveaux concepts les « *lead users* » (ou utilisateurs leaders). Il a défini les utilisateurs leaders comme des usagers experts à l'avant-garde d'un domaine ayant intérêt à ce que celui-ci évolue pour répondre à leurs attentes et imaginant des solutions pour améliorer les produits existants. Ce sont des consommateurs présentant une forte expérience et expertise dans un domaine donné. Les innovations qu'ils créent vont de l'amélioration de produits existants à la création de toutes pièces de produits nouveaux (voir Béji-Bécheur et Gollety, 2007, pour une synthèse actualisée). Les « *lead users* » dans un domaine donné participent à l'évolution des besoins de ce marché.

Pour vérifier l'idée de faire appel à des utilisateurs leaders afin de développer des innovations, Von Hippel (1986, 1999, 2005) a réalisé toute une série de travaux qui ont démontré l'intérêt, pour les entreprises, de mettre en place des procédures faisant intervenir des utilisateurs

leaders dans le processus d'innovation et la définition de nouvelles offres. La démarche dite ainsi d'innovation collaborative consiste à définir *a priori* les caractéristiques des utilisateurs leaders, à sélectionner les individus sur la base de ces caractéristiques et à les solliciter pour faire émerger de nouveaux concepts de produits.

Les recherches récentes (Füller et al., 2007 ; Sawhney et al., 2005; Prandelli et al., 2006) ont montré le développement des communautés de "*lead users*" en lien avec les moyens de communication type Internet. Pour presque chaque *hobby*, pour chaque catégorie de produit, et pour chaque moment de la vie, il existe des communautés au sein desquelles des consommateurs innovants se rencontrent pour partager les mêmes intérêts, pour échanger leurs expériences et pour travailler conjointement sur des projets innovants et créatifs (Füller et al., 2007). L'innovation collaborative évolue ainsi en innovation continue par la mise en place de plateformes virtuelles permettant aux « *lead users* » d'interagir directement et en continu avec d'autres « *lead users* » comme avec les membres de l'équipe de développement des produits nouveaux de l'entreprise. Ils deviennent ainsi des co-développeurs de l'offre de l'entreprise.

## **RENCONTRE DE SERVICE**

La rencontre de service constitue un « moment de vérité » que Grönroos (1990, p. 14) définit comme l'interaction entre le client et les différentes ressources de l'entreprise (voir Cinotti, 2007, pour une synthèse actualisée). Durant la rencontre de service, le client est confronté aux éléments du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987) mis à sa disposition par l'entreprise : soit le personnel en contact soit le support physique soit les deux. Surprenant et Solomon (1987) l'ont définie comme : « *une interaction dyadique entre un consommateur et un fournisseur de service* ». La rencontre de service requiert une participation du consommateur. A l'occasion de cette participation, le client va mobiliser un certain nombre de ressources propres (physiques, intellectuelles, affectives) qui se rajoutent et se combinent avec les ressources que l'entreprise mobilise dans son système d'offre. La rencontre de service s'apparente à une mise en commun de ressources : les ressources internes à l'entreprise et constitutives de son système d'offre, et les ressources externes à l'entreprise issues du client lui-même et caractérisées dans sa participation à la rencontre. Cette conjonction de ressources correspond à un processus dont l'input est l'ensemble des ressources et l'output, le résultat, est le service lui-même tel qu'il sera effectivement consommé par le client. Ce processus est un système dynamique et varie selon le type et le degré des ressources mises en jeu. En règle générale, il existe de fortes motivations pour les consommateurs à participer à la coproduction, que ces motivations soient liées à un intérêt fonctionnel et personnel ou à un intérêt plus social vis-à-vis des autres (Rémy, 2001). En effet, plus le consommateur interagit avec le personnel en contact (Bitner and Brown, 2000) ou avec d'autres consommateurs (Moore et al., 2005) pour coproduire le service plus il est satisfait.

La distinction entre consommation et production est peu applicable dans les processus de service. Brudney et England (1983) ont parlé de « producteurs habituels » pour définir le personnel en contact et de « producteurs consommateurs » pour signifier le rôle productif des consommateurs. La coproduction est alors définie comme le degré de recouvrement entre deux catégories de participants, les producteurs habituels et les clients. Les limites de cette surface de recouvrement sont souvent floues et mal définies. Certains (Manolis et al., 2001) pensent que l'intégration croisée va aller croissant et que l'on parlera bientôt de

« consommateurs-employés à temps partiel » et d'« employés-consommateurs à temps partiel ».

## RESISTANCE DU CONSOMMATEUR

La résistance du consommateur peut s'envisager comme « *l'ensemble des actes qui engagent quelqu'un dans la riposte, la neutralisation ou l'opposition, dans le but de contrecarrer, déjouer ou mettre en déroute des manœuvres jugées oppressives* » (Fournier, 1998, p. 89) provenant des opérateurs du marché (voir Roux, 2007, pour une synthèse actualisée). Elle peut advenir au niveau d'une offre, d'une marque, d'une entreprise ou de l'ensemble du marché. Dans ce dernier cas, le plus extrême, en bannissant la logique marchande, le consommateur s'extirpe (*exit*) du système marchand traditionnel. Il recherche l'abolition temporaire de la logique marchande au profit de règles d'échanges basées sur la gratuité et le don comme lors de certaines manifestations anti-consuméristes type « *Reclaim the Streets* » ou certains festivals tel le fameux *Burning Man* (Kozinets, 2002). Dans les autres cas, en ne se pliant pas aux injonctions des entreprises, le consommateur détourne un produit, un lieu ou une marque de sa fonction originale pour se le réapproprier hors des diktats du système de consommation (*twist*) ; c'est ce qui est à l'origine dans le du fameux cas Diet Coke/Mentos. Les consommateurs opèrent ainsi un processus subversif selon la séquence définie par les Situationnistes (Debord, 1967) : dévalorisation de l'ordre antérieur établi par l'entreprise, et création d'une nouvelle situation, sorte d'anti-programme du produit ou de la marque, émanant directement de leur réalité quotidienne (Aubert-Gamet, 1997).

Plus les entreprises essaient de gérer l'usage et le sens donné à leurs produits et leurs marques et plus elles s'exposent au développement de processus de réappropriation de la part des consommateurs, ou groupes de consommateurs. L'offre ne présentant plus de potentialité d'appropriation, génère ainsi des effets pervers d'appropriation contre un ordre établi dénommés généralement des effets de réappropriation ou détournements (Cova et Cova, 2001). Quand ce détournement n'est pas individuel mais collectif et qu'il touche une marque, on parle de « *brand hijack* » (Wipperfürth, 2005). Dans ce cas, le produit ou la marque s'éloigne de l'entreprise pour devenir de plus en plus la propriété des consommateurs. Pour certains (Muniz et Schau, 2007) cependant, ces comportements de résistance sont constructifs et doivent être analysés en tant que tels par les entreprises qui peuvent réintégrer ces détournements dans leurs offres. Ils doivent ainsi être considérés comme faisant partie intégrante du système de consommation (Holt, 2002).

## 2.4. EXPERIENCE DE CONSOMMATION

En marketing, l'expérience de consommation est prise dans le sens précis d'un moment agréable permettant à l'individu de développer du sens et de donner plus de consistance à sa vie (voir Carù et Cova, 2006, pour une synthèse actualisée). Pour certains, la consommation contemporaine se résume ainsi « *une immersion dans des moments expérientiels faits de rencontres enchantées, spectaculaires et multi-facettes* » (Firat et Dholakia, 1998, p. 101) S'il est bien compris que le consommateur, dans cette perspective expérientielle, n'est pas un acteur passif qui réagit à des stimuli mais un acteur et un producteur de ses propres expériences de consommation (Filsler, 2002), les entreprises ont cependant recherché à faciliter l'immersion des consommateurs dans ces expériences. Les méthodes avancées pour permettre à l'entreprise de (co)-produire des expériences pour le consommateur présentent un point commun : il s'agit de théâtraliser et mettre en scène à la fois le consommateur et l'offre de l'entreprise au travers d'un travail important sur le décor, c'est-à-dire le design

d'environnement et l'ambiance du point de vente, et sur la participation active du client (Pine et Gilmore, 1999). L'ensemble est supposé faciliter l'immersion du consommateur dans l'expérience et par là même lui permettre d'avoir du plaisir.

Globalement, on peut dessiner un continuum d'expériences vécues par les consommateurs (Carù et Cova, 2007) :

- à un extrême, se situent les expériences essentiellement construites par les entreprises dans lesquelles les consommateurs s'immergent dans un contexte souvent hyper-réel ;
- à l'autre extrême, on trouve les expériences essentiellement construites par les consommateurs et qui peuvent mettre en jeu de simples produits ou des services fournis par les entreprises ;
- au milieu, il y a les expériences co-construites entre les entreprises et les consommateurs. Dans ce cas, l'entreprise fournit une plateforme expérientielle sur laquelle le consommateur peut développer son expérience.

Dans tous les cas, mais à différents degrés, le consommateur met en jeu un processus d'appropriation de l'expérience (Filser, 2002) lui permettant d'accéder au plaisir. Il y aurait ainsi immersion quand le consommateur est apte à actualiser l'expérience de consommation par des méthodes ou opérations (Ladwein, 2002) que l'on peut qualifier d'appropriation et qui lui permettent de faire sien le contexte de l'expérience.

## COMMUNAUTES DE CONSOMMATEURS

Une communauté ou tribu de consommateurs est un regroupement de consommateurs partageant la même passion ou le même culte pour une activité, une personne ou une marque (voir Cova, 2006, pour une synthèse actualisée). De ce partage naissent des mythes, des rites et toute une production symbolique qui constituent une sous-culture spécifique (Cova, Kozinets et Shankar, 2007). La construction du sens au travers d'expériences et d'émotions partagées est un épisode quotidien dans la création, la consolidation et le maintien de ces communautés. Ceci passe souvent par la pioche d'éléments dans le système de consommation - un produit, une image, une marque, un slogan - et leur réintégration dans le système tribal.

Ainsi, ces éléments retravaillés et intégrés dans l'univers communautaire vont devenir le ciment de la tribu ; le sens réapproprié collectivement va marquer la différence avec les autres, ceux qui ne sont pas de la tribu, qui comprennent autrement la vie et les choses. La passion partagée de certains consommateurs pour une marque se traduit, au travers de dispositifs d'apprentissage collectif, en expertise et compétences ; ce qui apporte à ces communautés dites de marque (Muniz et O'Guinn, 2001) de plus en plus de légitimité marketing. La présence de tribus de passionnés unis et experts entraîne ainsi un rééquilibrage du pouvoir dans la relation entre l'entreprise et les consommateurs. Les tribus se sentent garantes de l'authenticité de la marque. Elles en attendent une reconnaissance et une prise en compte par l'entreprise tout en sachant qu'elles peuvent peser sur l'acceptabilité des nouvelles offres liées à la marque. La question est alors de savoir « *qui possède la marque ?* » (O'Guinn et Muniz, 2005).

Ces communautés de consommateurs fournissent de belles opportunités aux hommes de marketing prêts à s'engager dans des partenariats avec elles. Cependant, elles représentent aussi un nouveau péril. Les communautés de consommateurs (Cova, Kozinets et Shankar, 2007) sont ainsi en train de changer progressivement de statut. Alors que certaines entreprises leur ouvrent la porte du partenariat, elles semblent enfoncer cette porte pour aller plus loin

que prévu : certaines initiatives menées par des communautés de consommateurs en font ainsi des concurrents majeurs plus que des partenaires des entreprises. C'est en ce sens que ces « tribus entrepreneuriales » redéfinissent les règles du marché.

## **2.6. CONSUMER EMPOWERMENT**

Le *consumer empowerment* s'assimile à la force croissante des clients dans un contexte de concurrence et de convergence technologique, à la redistribution du pouvoir et du contrôle sur les ressources entre les entreprises et les consommateurs, et à une souveraineté passive conférée au consommateur (Shaw, Newholm et Dickinson, 2006). Le *consumer empowerment* est à la fois décrit comme un processus et un résultat (Wright, Newman et Dennis, 2006) ; les deux perspectives donnant lieu à des analyses, des approches variées du phénomène.

En tant que processus, le *consumer empowerment* renvoie à l'action des entreprises. Il requiert la mise en œuvre de mécanismes par lesquels les consommateurs peuvent regagner du contrôle sur les questions les concernant, incluant des outils d'aide au développement des compétences nécessaires pour exercer un contrôle sur leur processus de décision. Il s'agit de permettre au consommateur de devenir (Shankar, Cherrier et Canniford, 2006) un sujet autonome et responsable de ses choix de consommation. Le processus de *consumer empowerment* requiert de la part des entreprises l'élaboration de mécanismes permettant aux consommateurs de regagner le contrôle sur certaines variables du marketing mix comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution, la communication, etc. incluant le développement des compétences des consommateurs, nécessaire à cette reconquête de responsabilité (Wathieu et al., 2002).

En tant que résultat, le *consumer empowerment* peut être analysé comme un phénomène actuel de société qui voit les consommateurs posséder de plus en plus de compétences et de savoir-faire à même de déjouer les stratégies des entreprises et d'orienter les actions de celles-ci dans le sens qu'ils désirent (Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006). Cette approche du *consumer empowerment* ouvre la porte à une redéfinition de la notion de connaissance du consommateur. Alors que cette notion est centrale en marketing, elle n'est souvent comprise par les marketers dans un sens restreint et manipulateur : tout connaître sur le consommateur pour le satisfaire et ainsi le fidéliser. Rarement, l'idée que le consommateur ait des connaissances qui puissent mettre en jeu et partager avec l'entreprise est mise en avant. C'est pourtant de cela qu'il s'agit : le marketing quittant sa position fondamentaliste, devra prendre en compte l'Autre, le consommateur, non en apprenant sur lui, mais apprenant de lui, de son expertise, de ces expériences...

## **2.7. CONSUMER AGENCY**

Le courant de la CCT (*Consumer Culture Theory*), récemment synthétisé (Arnould et Thompson, 2005), a développé le concept de *consumer agency* pour décrire comment les consommateurs déploient leurs propres ressources culturelles pour accomplir leur quête d'identité et de projets communautaires au travers de l'interaction avec les offres du marché (Arnould, 2005). Plus spécifiquement, la *consumer agency* concerne la façon dont les consommateurs acceptent, rejettent ou transforment les sens des nouvelles offres (Eckhardt et Mahi, 2004) à partir de leurs ressources narratives. Les consommateurs mettent en jeu des structures narratives qui leur permettent de ré-imaginer les propositions des entreprises afin de les intégrer dans leurs projets de vie. Cette restructuration narrative associe ainsi l'identité du

consommateur, ses projets et buts avec les ressources proposées par l'entreprise (Arnould, 2007).

La *consumer agency* conçoit l'expérience de consommation comme le résultat du processus d'extraction de valeur dans lequel s'est engagé l'agent consommateur. Le consommateur crée des expériences à partir des offres et des contextes marchands par le biais de plusieurs dispositifs narratifs comme le remplissage de vides, la ré-contextualisation ou encore l'imagination. Il réalise ainsi une performance narrative. La notion de performance est centrale à la *consumer agency*. Le fait de produire une performance narrative transforme le consommateur en producteur (Kozinets et al., 2004). Ces performances sont particulièrement visibles quand le consommateur agit dans un espace commercial qu'il mobilise comme une scène pour produire son propre récit de vie.

Dans cette approche, les buts des marketers et des entreprises jouent seulement un rôle de second plan ; ce sont les intentions des consommateurs qui définissent le sens qu'ils vont donner à leur expérience. La notion de motivation qui est généralement utilisée en marketing pour atteindre l'équilibre psychologique au travers de la satisfaction des besoins est remplacée par la notion d'intention avec ses dimensions proactive et projective (Arnould, 2007).

## **2.8. WORKING CONSUMERS**

L'idée du « *working consumer* » ou consommateur/travailleur emprunte aux théories marxistes pour mettre en lumière le fait que si le consommateur devient un producteur, il encourt le risque d'être exploité deux fois par l'entreprise (Cova et Dalli, 2007 et 2008 ; Zwick, Bonsu et Darmody, 2008). Bien loin de se libérer du marché par le renversement du pouvoir lié aux possibilités de co-création, le consommateur rentrerait ainsi dans une ère de double exploitation. Le concept de travail immatériel (Lazzarato, 1997) est capital pour envisager ce phénomène. Le travail immatériel est le travail qui produit le contenu informationnel et culturel des produits, services et marques (Arvidsson, 2006). Ce concept fait référence à deux phénoménologies différentes du travail : d'un côté, pour ce qui concerne le contenu culturel de la marchandise, il fait allusion directement aux capacités intellectuelles et linguistiques de traitement de l'information, de communication, de production de signes et de symboles. De l'autre côté, pour ce qui concerne l'activité qui produit le contenu émotionnel de la marchandise, il fait allusion à une série d'activités qui, normalement, ne sont pas codifiées comme travail et qui sont liées à l'affectif, à la passion partagée, aux relations entre les individus.

La valeur des produits et des marques (Arvidsson, 2006) dans le monde actuel repose sur ce travail immatériel qui est plus le fait des consommateurs que des producteurs. Ce sont eux qui produisent la valeur de lien d'une marque en se regroupant et en partageant des émotions autour de cette marque. Mais là où le bât blesse c'est qu'un consommateur passionné d'une marque qui produit une quantité de travail immatériel va ensuite payer les produits de dette marque au prix fort car il a participé à en accroître la valeur. Il paie pour avoir les produits de sa marque culte et il ne reçoit rien pour toutes les idées, histoires et autres liens qu'il produit autour de cette même marque ! C'est cela la double exploitation du consommateur.

Le marketing devrait reconnaître ce travail immatériel des consommateurs et le rétribuer à sa juste valeur et non s'en accaparer gratuitement comme déjà trop d'entreprises le font. Sans cela, le risque de voir se lever les communautés des consommateurs contre les entreprises est

grand car elles ne le feront plus en critiquant l'entreprise ou en boycottant ses produits mais en devenant des véritables et propres concurrents.

Ces huit courants sont loin d'être en accord sur ce qu'est le consommateur collaborateur. Chacun prend un point de vue épistémologique sinon ontologique différent. Chacun d'eux s'intéresse donc à une partie bien précise de l'activité du consommateur (colonne 2 dans tableau 1) et en analyse les attentes du point de vue du consommateur (colonne 3 dans tableau 2) comme les impacts du point de vue de l'activité de l'entreprise (colonne 4 dans tableau 1). L'ensemble nous fournit un cadre de lecture composite et assez complet de l'activité du consommateur collaborateur. C'est ce cadre que nous allons mobiliser dans notre étude de cas.

COURANT DE RECHERCHE	ACTIVITES DU CONSOMMATEUR	ATTENTES DU CONSOMMATEUR	IMPACT SUR L'ENTREPRISE
<i>Lead users</i>	Génération d'idées	Influencer les offres à venir	Outsourcing d'idées
Rencontre de service	Co-production du service	Personnaliser le service	Réduction de coût + satisfaction du consommateur
Résistance du consommateur	Détournement de l'offre	Se réapproprier son quotidien	Contre-pouvoir et révision stratégique
Expérience de consommation	Production de l'expérience de consommation	S'immerger dans l'expérience	Plaisir du consommateur
Communautés de consommateurs	Création d'artefacts tribaux	Partager la passion	Augmentation de la valeur de lien
<i>Consumer empowerment</i>	Gestion de la relation avec l'entreprise	Regagner de l'autonomie	Stimulation du personnel en contact
<i>Consumer agency</i>	Production de récits	Jouer son rôle	Symboles et autre matériel culturel
<i>Working consumers</i>	Travail immatériel	Etre reconnu	Externalisation de tâches

**TABLEAU 1** : Courants de recherche sur le consommateur collaborateur  
(adapté de Cova et Dalli, à paraître)

Ces différents courants illustrent clairement une montée en puissance du consommateur collaborateur dans le management des entreprises. Sollicité par les dirigeants ou les responsables marketing pour donner son avis ou améliorer les relations de services, il s'est peu à peu constitué en contre-pouvoir pour dénoncer certains abus et faire réviser un certain nombre de décisions allant à l'encontre de ses intérêts en tant que consommateur.

De même, il agit dans le cadre de communautés défendant les valeurs d'une marque qu'il vit comme une passion. Il devient une véritable force de propositions donnant désormais son avis même quand on ne le lui demande pas et restant vigilant quant à la qualité des produits et des services lancés par les firmes sur le marché.

Ainsi, le consommateur acquiert de plus en plus d'autonomie dans sa relation avec l'entreprise. Il se sert des codes et des artefacts sur lesquels s'inscrit la communication de marque pour créer ses propres repères et construire son identité. Il va même jusqu'à concevoir des produits qu'il soumet ensuite à l'entreprise espérant une validation et une reconnaissance de son savoir-faire en tant qu'expert de la marque.

Face à cette prise de responsabilité, quatre postures managériales ont été identifiées (Cova, 2008). L'entreprise peut approuver sans forcément aider les initiatives de ces consommateurs particulièrement impliqués. Elle peut également jouer la carte de l'indifférence. Une troisième attitude cherche à restreindre le champ de participation des consommateurs. Une dernière attitude consiste à encourager ses diverses formes de créativité. À terme, l'objectif visé par cette quatrième optique est d'assurer une cohésion d'ensemble où chaque membre de la communauté (managers, personnel en contact, consommateurs) participe activement à la valorisation des produits et des marques.

Néanmoins, cette prise de responsabilité croissante du consommateur dans l'entreprise induit des risques qui peuvent mettre en péril le système de management dans certaines firmes. En effet, le consommateur n'est pas soumis au lien de subordination propre à la relation entreprise-salarié. Il peut, dans un cadre légal, agir à sa guise sans avoir à rendre compte de son activité auprès des managers de la marque. On voit par exemple, apparaître sur Internet bon nombre de sites dont le seul objectif est de réunir des consommateurs souhaitant échanger sur leur(s) marque(s) préférées ou critiquer telle ou telle nouveauté et montrant leurs propres créations à l'effigie de la marque.

Le consommateur collaborateur soulève donc un certain nombre d'interrogations quant à ses activités, ses attentes et son impact sur le management de l'entreprise. Afin de mettre en lumière les diverses facettes de ce consommateur collaborateur et les enjeux de cette collaboration pour l'entreprise, nous avons choisi d'examiner le cas Warhammer dont le concept est présenté ci-après.

## **2. METHODOLOGIE**

Pour mener cette recherche, nous nous sommes prioritairement intéressés au concept de Warhammer commercialisé par Games Workshop qui se définit comme un jeu de stratégie conçu à partir de figurines à peindre et à collectionner. Si le consommateur entre fréquemment dans l'univers Warhammer par curiosité ou par mimétisme, très vite il cède à la passion de la collection et devient un véritable fan qui s'attache à faire évoluer son expertise dans la maîtrise des techniques de peinture ou des règles de jeu. En effet, le concept est conçu comme un parcours initiatique que le consommateur doit suivre pour passer du statut de novice au rang d'expert de la marque. La complexité des règles de jeu, la dextérité requise pour peindre les figurines font prendre très vite conscience au passionné qu'il fait partie d'une communauté d'initiés et qu'à ce titre il a un rôle à jouer pour défendre les valeurs de la marque.

Dès sa création, Games Workshop a vivement encouragé ce militantisme des consommateurs. Sa stratégie marketing repose en effet, sur une interaction forte entre le personnel en contact et les passionnés de la marque. D'ailleurs, pour devenir vendeur chez G.W., il faut être un consommateur averti et surtout passionné par tout ce qui touche de près ou de loin à l'univers Warhammer. Une fois recruté par l'entreprise, le vendeur va ainsi mettre en balance les compétences techniques acquises alors qu'il était consommateur pour se confronter aux

clients lors des tournois organisés dans le point de vente. Cette porosité des rôles et des statuts crée une véritable dynamique parmi les passionnés de la marque. D'un côté le vendeur, joueur-copain continue d'exercer sa passion durant son temps de travail lors des parties menées avec les clients du point de vente. De l'autre côté, le consommateur investit son temps libre dans la lecture de magazines, dans la consultation de sites Internet de façon à accroître ses savoir-faire à l'égard de la marque ; savoir-faire qu'il légitime ensuite en participant à des tournois ou des concours de peinture.

### **COLLECTE DES DONNEES**

Afin de comprendre les codes et les rites sur lequel se fonde la consommation des Warhammer et rendre compte des situations vécues par les passionnés de la marque, nous avons privilégié une démarche qualitative. Cette démarche repose sur trois modes de collecte des données.

Une auto-ethnographie a été menée pendant trois ans dans l'Ouest de la France par un des auteurs dont le conjoint et les quatre enfants sont fans de Warhammer. Le processus de collecte des données a été alimenté de façon quasi-quotidienne par une observation des comportements de consommation et d'achat au sein du foyer. Ces observations non participantes ont été complétées par des discussions pour éclairer les pratiques et les motivations de chacun des passionnés. Enfin, l'auteur a consulté les magazines et les ouvrages dédiés à la marque achetés régulièrement par la famille : 200 numéros du mensuel White Dwarf, 18 Codex et les manuels de règles de jeu régulièrement actualisés. Les propos recueillis tout comme les situations banales ou inédites vécues par l'auteur ont été consignés dans un journal de bord, totalisant plus de 400 feuillets. Ce dispositif de recueil des données dans un contexte familial a été consolidé par une ethnographie réalisée sur deux ans dans le sud de la France par l'autre auteur auprès d'un groupe de passionnés de Warhammer se réunissant dans le magasin Games Workshop de sa ville. Enfin un troisième niveau de collecte a été réalisé sous la forme d'une observation participante avec prise de photographies et enregistrement vidéo dans le cadre des deux derniers « Games Day », événement annuel réunissant plus de 3 500 passionnés à Paris. Le corpus recueilli lors de ces deux rendez-vous se compose de 182 clichés et de 45 minutes de film vidéo.

### **ANALYSE DES DONNEES**

Chaque auteur a réalisé une première analyse flottante des matériaux collectés en repérant des thèmes susceptibles d'éclairer les pratiques des consommateurs de Warhammer. Une analyse comparative a ensuite été effectuée en réutilisant la structure fournie par la comparaison des courants de recherche (tableau 1) s'intéressant au consommateur collaborateur : les activités, les attentes du passionné et les impacts de cette implication sur le management de Games Workshop. De cette analyse ont été dégagés les points critiques de la co-création.

### **3. LE CONSOMMATEUR COLLABORATEUR DE WARHAMMER**

*« Acheter une figurine Warhammer, ce n'est pas acheter un produit basique, c'est forcément pénétrer dans un univers riche, qui va pousser le client à dépasser ses propres limites »  
Pierrick (48 ans)*

Ces propos tenus par un passionné témoignent du parcours que le consommateur de Warhammer est invité à réaliser pour nourrir des savoirs au sein d'un univers riche et complexe orchestré par Games Workshop.

### **3.1. LES ACTIVITES DU PASSIONNE DE WARHAMMER**

L'observation des comportements de consommation et d'achat des produits Warhammer permet de mettre en lumière un certain nombre d'activités illustrant une participation active des consommateurs dans le développement de l'entreprise.

#### ***Des consommateurs organisés en une communauté de passionnés***

La passion est en effet, le moteur des activités du consommateur de Warhammer. Cette passion va l'amener à rechercher des contacts auprès d'autres passionnés de la marque pour s'informer ou tout simplement discuter de son hobby. Ces échanges alimentés dans le cadre des points de vente, des clubs ou à l'occasion d'événements constituent le fondement même sur lequel repose le management de l'entreprise. Les débats, les échanges d'idées permettent à chaque consommateur de faire évoluer sa pratique et d'apporter à son tour des recommandations et des astuces pour accroître le savoir-faire de la communauté. Il y a dans ces échanges, une volonté clairement affichée d'une responsabilité de chacun des membres consistant à partager des expériences de consommation innovantes pour accroître l'intelligence collective de la communauté.

On peut donc compter sur ce passionné pour venir régulièrement dans le point de vente et exercer une fonction de modèle voire de leader d'opinion. Il semble investi d'une mission consistant à promouvoir le concept Warhammer. En tant qu'experts ; certains d'entre eux prodiguent volontiers des conseils aux consommateurs novices et assurent par là-même leur formation. La richesse de leurs discours, l'enthousiasme avec lequel ils parlent de leur hobby encouragent bon nombre de jeunes consommateurs plutôt sceptiques à entrer dans la communauté. Derrière cet engagement, le consommateur novice ne voit évidemment aucun bénéfice commercial ; il perçoit juste la passion qui anime ce consommateur éclairé. Dans cette perspective, ces consommateurs passionnés font office de chasseurs de têtes recrutant des individus présentant un profil adapté pour devenir membre de la communauté Warhammer.

#### ***Des consommateurs très impliqués dans la conception des produits***

Les nombreux contacts entretenus avec d'autres passionnés incitent très largement le consommateur à donner son avis dès que sortent les nouveautés. Il le fait auprès de son groupe d'amis mais également en discutant avec les vendeurs du magasin qu'il a l'habitude de fréquenter. Les plus passionnés d'entre eux se rendent volontiers sur des forums pour donner leur avis sur une nouvelle figurine ou une nouvelle maquette. Ces critiques, qu'elles soient positives ou négatives sont reçues favorablement par la marque. L'objectif ici, n'est pas tant de faire évoluer l'expertise collective de la communauté mais d'apporter des renseignements précieux aux managers de l'entreprise pour améliorer concrètement les produits

De même, les parties entre amis, les tournois ou les événements dédiés à la marque sont des occasions récurrentes permettant au consommateur de Warhammer de détecter les failles du concept. Il perçoit notamment des trous dans la gamme et fait remonter l'information auprès du « staff ». Grâce à ce reporting organisé par G.W., de nouvelles figurines sont lancées chaque année et correspondent bien évidemment aux attentes des passionnés.

En avançant dans sa propre expertise, le consommateur de Warhammer ne va plus se contenter des produits commercialisés par la marque. Il est alors amené à revoir les produits lancés sur le marché et à créer de nouveaux produits (i.e. des maquettes de figurines de façon à « personnaliser » son armée). Il détecte même les incohérences des stratégies proposées et corrige des contradictions dans la formulation des tactiques de jeu ou suggère de remplacer des règles de jeu par d'autres règles plus pertinentes.

Enfin, les passionnés sont invités à exposer leurs propres productions au regard de leurs pairs dans le cadre de concours organisés par G.W. Chacun admire alors la créativité et l'habileté mise en œuvre pour produire des figurines d'une telle qualité. L'exposition de ces pièces uniques constitue, en somme, une formidable vitrine de l'excellence à atteindre pour tous les membres de la communauté. Il en résulte une émulation, une envie de participer à cet élan créatif qui est exploité par la marque. G.W. se sert en effet, de ces créations pour détecter de nouvelles tendances de consommation suscitées par ses produits.

### ***Un temps et une énergie dédiée à la communication de la marque***

Par ailleurs, ce consommateur collaborateur est présent aux grandes manifestations commerciales proposées par l'entreprise. Mais loin de se contenter de déambuler parmi les stands, d'acheter les nouveaux produits ou de participer aux tournois, il assure l'animation en donnant de lui, en se mettant en scène au travers de codes tribaux comme le fameux cri de ralliement à la tribu des Warhammer (« Waaaaagh »). Parfois il va même jusqu'à se déguiser pour défendre son armée envers et contre tous les détracteurs qui possèdent une armée différente (quitte à se rendre ridicule et à subir la moquerie des autres passionnés – cela fait partie des valeurs de la marque).

Sur la base des manifestations de G.W., Il organise lui-même des confrontations ludiques entre amis, dans des clubs, à l'occasion de tournois. Dans le cadre de ces rencontres, il s'attache à faire appliquer l'ensemble des rites et des rituels de la communauté Warhammer (préparation des armées, échanges-débats sur les stratégies à mettre en œuvre, discussions sur une règle de jeu...).

Enfin, il communique par le biais de forums de discussion et participe à l'animation du site officiel Games Workshop en lançant des thèmes de débat, en annonçant des événements locaux dédiés à la marque.

## **3.2. LES ATTENTES DU PASSIONNE DE WARHAMMER**

Au regard des activités de ce consommateur, on peut s'interroger sur les attentes de ce passionné de Warhammer qui s'implique autant sinon plus qu'un employé de la marque. En d'autres termes, pourquoi fait-il tout cela ? Il semble que la passion à l'égard de l'univers Warhammer soit doublée d'une quête de reconnaissance.

### ***Une quête de reconnaissance au sein la communauté de marque***

Le consommateur construit son identité en se servant de la communauté Warhammer. Il sait qu'il fait partie d'un groupe à part composé d'initiés. S'impliquer, mener des activités qui dépassent le cadre classique de la consommation est une façon de se singulariser et d'assurer sa propre promotion dans la communauté en obtenant la validation de ses pairs.

La stratification de la communauté Warhammer permet ainsi au passionné d'ajuster son degré d'implication au niveau de reconnaissance qu'il souhaite acquérir (être reconnu comme un client fidèle, comme un expert en peinture, comme un « *dictionnaire* » des règles de jeu...).

### ***Une quête de reconnaissance de la part de Games Workshop***

Games Workshop a anticipé cette quête de reconnaissance du passionné en proposant des concours encourageant la confrontation des consommateurs experts dans un domaine. L'entreprise héberge sur son site officiel les pages personnelles des amateurs. Elle accueille également des liens permettant de visiter les sites des passionnés. Elle apporte à ces sites conçus par les consommateurs, la visibilité et la caution de G.W.

Enfin, la reconnaissance ultime pour un jeune passionné consiste à être repéré par le « staff » de G.W. Ainsi Games Workshop met en scène, dans son magazine (le « White Dwarf ») ou sur son site Internet des témoignages d'amateurs qui racontent comment ils sont devenus des collaborateurs rémunérés par l'entreprise pour exercer leur passion. Chaque histoire est très personnelle et permet à chacun des membres de la communauté de se construire une image de l'excellence à atteindre pour passer du côté des professionnels de la marque. Ainsi, des belles carrières au sein de G.W (telle celle de Jérémy Bonament amateur passionné devenu concepteur de figurines au siège social en Grande Bretagne et côtoyant les créateurs du concept) sont racontées et alimentent le mythe de l'épanouissement personnel alliant métier et passion.

### **3.3. IMPACTS SUR LE MANAGEMENT DE GAMES WORKSHOP (G.W.)**

*A priori*, le consommateur passionné a plutôt un impact positif sur les propres activités de l'entreprise. Néanmoins, cette redistribution des activités entre le concepteur professionnel et le consommateur collaborateur peut venir perturber le management de l'entreprise.

#### ***Une adéquation forte entre attentes du consommateur et offre de l'entreprise***

Les consommateurs sont invités à améliorer les produits de la marque pour répondre parfaitement à leurs attentes. Il en découle une satisfaction générale. D'un côté, l'entreprise utilise les bonnes idées des passionnés pour élargir ses gammes à moindre frais. De l'autre côté, les consommateurs sont ravis de constater que leurs idées sont prises en compte. En fait, l'innovation de GW stimule l'imagination du consommateur collaborateur. Le système d'offre de G.W. est fondé sur un cercle vertueux où chaque partie prenante contribue à renouveler les produits de la marque.

La plupart des consommateurs acceptent de payer cher des produits qui ont atteint un tel niveau de qualité dans la conception et la créativité.

#### ***Le passionné de Warhammer est stimulant pour le personnel en contact***

Dans les points de vente, le consommateur de Warhammer véhicule une atmosphère stimulante pour le personnel en contact qui se trouve placé au centre d'une communauté de passionnés. Bon nombre de vendeurs témoignent de cette ambiance particulière de travail chez G.W. qui mélange le jeu, les cours de peinture, les discussions et l'activité commerciale. On n'est pas ici dans un schéma de vente classique car il y a un vrai partage d'expériences entre des passionnés (vendeurs et consommateurs).

Ainsi, le consommateur collaborateur contraint le personnel en contact à se surpasser à se surpasser pour parvenir à rivaliser avec « un amateur ». Parce qu'ils ont en contact direct avec

d'autres passionnés qui apportent leurs productions dans leur magasin, la créativité personnelle des vendeurs est encouragée. Ceux-ci se servent des techniques mises en œuvre par leurs clients pour améliorer leur propre savoir-faire.

***Il représente néanmoins un facteur de risque quand l'amateur s'émancipe***

Le consommateur collaborateur soumet le vendeur professionnel à une comparaison dont celui-ci ne ressort pas toujours gagnant compte tenu du niveau d'expertise de ce client passionné. Ceci induit une dégradation de l'image de la marque qui ne recrute pas « *les bonnes personnes* ». Forts de ce constat, certains consommateurs créent leur propre club. Celui-ci devient un point de ralliement communautaire apprécié des passionnés et parasite en quelque sorte le point de vente G.W.

Par ailleurs, les passionnés de Warhammer ont une grande conscience du lien social et des pratiques communautaires autour de la marque. Cet enthousiasme est parfois difficile à canaliser pour Games Workshop. Il lui est par exemple, impossible de connaître tous les événements qui sont créés à l'échelon local autour de ses produits. Il y a donc une perte de contrôle dans le domaine de la communication de marque.

***Le consommateur de Warhammer revendique un statut chez G.W.***

L'entreprise est parfois dépassée par des clients particulièrement doués qui conçoivent des copies et les vendent à des prix moins élevés. On voit ainsi des mouvements de contestation se développer sur Internet. Les slogans de la marque sont détournés (GW devenant le sigle de « Gros Voleurs ») et constituent une forme de résistance collective pour dénoncer la manipulation orchestrée par GW pour s'attacher des collectionneurs passionnés.

Ces critiques virulentes illustrent la quête de reconnaissance du consommateur de Warhammer qui n'est pas encore suffisamment prise en compte par G.W. Les passionnés, conscients de ce qu'ils apportent à la valorisation de la marque, commencent à remettre en cause cette utilisation de leur savoir-faire par l'entreprise. Certains d'entre eux, font le constat, dans des forums de discussion de leur implication forte qui n'est pas, à leur gré, suffisamment reconnue et rétribuée par les dirigeants. A terme, on peut imaginer que cela remette en cause certains principes fondamentaux du management chez G.W.

COURANTS DE RECHERCHE	ACTIVITES DU CONSOMMATEUR WARHAMMER	ATTENTES DU CONSOMMATEUR WARHAMMER	IMPACTS SUR L'ENTREPRISE G.W.
<i>Lead users</i>	Repérage des règles de jeu inadaptées. Invention de nouvelles stratégies de jeu.	Faire appliquer ses recommandations pour améliorer les règles de jeu	Contribution aux développements du portefeuille de produits et de stratégies de jeu
Rencontre de service	Animation dans les points de vente  Participation aux événements de la marque	Faire partager ses expériences  Donner des conseils pour améliorer le savoir-faire des autres passionnés	Décloisonnement de la frontière : personnel de contact / consommateur
Résistance du	Création et	Dénoncer les prix	Développement

consommateur	commercialisation de figurines Détournement des slogans	élevés des produits	d'une concurrence et dévalorisation de l'image de marque
Expérience de consommation	Montage des figurines et constitution d'une armée	Exercer sa créativité et faire évoluer ses savoir-faire.	Construction du lien affectif avec les produits
Communautés de consommateurs	Réalisation de parties dans les points de vente ou dans des clubs  Participation aux concours de peinture	Se comparer aux autres passionnés et dévoiler sa propre expertise	Sentiment d'appartenance et création d'une émulation collective
<i>Consumer empowerment</i>	Création de sites dédiés à la marque. Echange par le biais de forums de discussion.	Créer et gérer ses propres sources d'information	Stimulation du personnel en contact
<i>Consumer agency</i>	Mise en application des « délires ludiques » du hobby. Création de déguisements à l'effigie de son armée	Se mettre en scène pour affirmer sa passion	Affirmation des valeurs de la marque
<i>Working consumers</i>	Animation des événements Warhammer Recrutement d'autres passionnés	Etre reconnu comme un membre de la communauté	Recrutement facilité de nouveaux collaborateurs

TABLEAU 2 : Le consommateur collaborateur Warhammer selon les différents courants théoriques

## DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Il est remarquable de constater qu'avec le matériel collecté sur un seul cas, celui des consommateurs collaborateurs de Warhammer, nous arrivons à remplir l'ensemble de la grille présentant les différents courants théoriques et leurs positions respectives (tableau 2). En effet, malgré les antinomies apparentes entre ces courants de recherche, ils proposent tous une perspective utile à la lecture du consommateur collaborateur. Il n'y a donc pas de courant plus pertinent qu'un autre pour comprendre un cas comme celui de Warhammer. De même, on ne peut penser intégrer ces huit courants dans une « grande théorie » du consommateur collaborateur du fait de leurs trop fortes différences de perspective. Mieux vaut se satisfaire d'un « pluralisme cohérent » au sens donné par Gaston Bachelard pour appréhender cet objet d'étude. Chacun des courants fournit ainsi un éclairage bien précis sur l'activité, les attentes et l'impact du consommateur collaborateur.

L'analyse du cas Warhammer nous permet aussi de tempérer les grands avantages apportés par le programme « *market with* » de la *Service Dominant Logic* du marketing. Le brouillage des rôles entre consommateurs et producteurs s'il apporte de nombreux avantages aux deux parties génère de nouveaux problèmes que les entreprises vont devoir affronter : remise en

question permanente du personnel en contact, opacité des actions de terrain entreprises au quotidien, incohérence de la multicanalité, etc. La *Service Dominant Logic* se doit d'intégrer ces problèmes dans sa réflexion pour dépasser l'angélisme actuellement associé à la notion de co-création.

En effet, la porosité des rôles conduit les consommateurs considérés comme des partenaires de l'entreprise à vouloir être écoutés quand ils proposent des idées. Leurs contributions appellent à un moment ou un autre, à une forme de reconnaissance de la part de l'entreprise pour légitimer le travail accompli (Dujarier, 2008). Sinon, il y a un risque de ressentiment qui peut conduire les passionnés à dénigrer la marque encensée, voire à mettre en place une concurrence d'autant plus forte qu'elle est initiée par de véritables experts.

Face à cette volonté de plus en plus marquée du consommateur à participer au management de « marques identitaires », il semble nécessaire de revoir la façon dont cet engagement peut être pris en compte et récompensé par l'entreprise. La reconnaissance du travail accompli par le consommateur pour valoriser une marque offre donc de nouvelles perspectives de recherche en marketing.

## RÉFÉRENCES

Arnould, E. (2005), Animating the Big Middle. *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96.

Arnould, E. (2007), Consuming Experience. Retrospects and Prospects, in *Consuming Experience*. A. Carù et B. Cova (Eds.). Oxon, Routledge, 185-194.

Arnould E. J. et Thompson C. J. (2005), Consumer culture theory (CCT): twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, March, 868-882.

Arvidsson, A. (2006), *Brands: Meaning and Value in Media Culture*. London, Routledge.

Aubert-Gamet V. (1996), Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille III.

Béji-Bécheur, A. et Gollety, M. (2007), *Lead User* et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation, *Décisions Marketing*, 48, Oct-Dec, 21-34.

Bitner, M. J., Brown, S. W. et Meuter, M. L. (2000), Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 138-149.

Brudney, J. L. et England, R.E. (1983), Toward a Definition of the Coproduction Concept, *Public Administration Review*, 43, January/February, 59-65.

Carù, A. et Cova, B. (2006), Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur?, *Décisions Marketing*, 41, Janvier-Mars, 43-52.

Carù, A. et Cova, B., Eds (2007), *Consuming Experience*. Oxon, Routledge.

Cinotti, Y. (2007), Proposition d'une typologie des rencontres de service, Actes de la 2e journée de recherche en marketing IRIS, Lyon,

- Cova B. (2008), Consumer Made, Quand le consommateur devient producteur, *Décisions Marketing*, n°50, avril-juin, 19-27.
- Cova, B. (2006), Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de *my nutella The Community*, *Décisions Marketing*, 42, 53-62.
- Cova, B. et Dalli, D. (2007), Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship, in *European Advances in Consumer Research*, S. Borghini, M. A. McGrath et C. Otnes (Eds), 8, Proceedings of the 2007 European Conference.
- Cova, B. et Dalli, D. (2008), Building Blocks for a Theory of 'Working' Consumers, 3<sup>rd</sup> CCT Conference, Boston, Juin.
- Cova, B. et Dalli, D. (à paraître), Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?, *Marketing Theory*.
- Cova, B., Kozinets, R. V. et Shankar, A., Eds (2007), *Consumer Tribes*. Burlington, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Cova V. et Cova B. (2001), *Alternatives Marketing. Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Paris, Dunod.
- Debord, G. (1967), *La société du spectacle*, Paris, Buchet-Chastel.
- Denegri-Knott, J., Zwick, D. et Schroeder, J. E. (2006), Mapping consumer power: an integrative framework for marketing and consumer research. *European Journal of Marketing* 40, 9/10, 950-971.
- Dujarier, M.A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo a eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- Eckhardt, G. M. et Mahi, H. (2004), The Role of Consumer Agency in the Globalization Process in Emerging Markets, *Journal of Macromarketing*, 24, 2, 136-146.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Filser, M. (2002), Le marketing de production d'expériences: statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 28, 4, 13-22.
- Firat, A. F. et Dholakia, N. (1998), *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*. London, Routledge.
- Firat, A. F. et Dholakia, N. (2006), Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing, *Marketing Theory* 6, 2, 123-162.
- Fournier, S. (1998), Consumer Resistance : Societal Motivations, Consumer Manifestations, and Implications in the Marketing Domain, in J .W. Alba et J. W. Hutchinson (Eds.), *Advances in Consumer Research*, 25, Provo, Utah, ACR, 88-90.

Fuller, J., Jawecki, G. et Muhlbacher, H. (2007), Innovation Creation by Online Basketball Communities. *Journal of Business Research*, 60, 1, 60-71.

Godbout, J.T. (2007). *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*. Paris, Seuil.

Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Toronto, Lexington.

Holt, D. B. (2002), Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, *Journal of Consumer Research*, 29, 1, 70-90.

Kozinets, R. V. Robert V. (2002), Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man, *Journal of Consumer Research*, 29, June, 20-38

Kozinets, R., Sherry Jr., J.F., Storm, D., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. et Deberry-Spence, B. (2004), Ludic Agency and Retail Spectacle. *Journal of Consumer Research*, 13, 3, 658-672.

Ladwein, R. (2002), Voyage à Tikidad: de l'accès à l'expérience de consommation. *Décisions Marketing*, 28, 4, 53-63.

Lazzarato, M. (1997), *Lavoro Immateriale, Forme di vita e produzione di soggettività*. Verona, Ombre Corte.

Lusch, R. F. et Vargo, S. L. (2006), *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.

Manolis, C., Meamber, L. A., Winsor, R. D. et Brooks, C. M. (2001), Partial Employees and Consumers: A Postmodern, Meta-Theoretical Perspective for services Marketing. *Marketing Theory*, 1, 2, 225-243.

Moore, R., Moore, M. L. et Capella, M. (2005), The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting. *Journal of Services Marketing* 19, 7, 482-491.

Muniz, A. M. Jr. et O'Guinn, T.C. (2001), Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, March, 412-432.

Muniz, A. M. et Schau, H. J. (2005), Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 737-747.

O'Guinn, T. C. et Muniz, A. M. (2005), Communal Consumption and the Brand. In *Inside Consumption*, S. Ratneshwar et D. G. Mick (Eds.). New York, Routledge, 252-272.

Pine, B. J. et Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, Harvard Business School Press.

Prandelli, E., Verona, G. et Raccagni, D. (2006), Diffusion of Web-Based Product Innovation. *California Management Review*, 48, 4, 109-135.

- Rémy E. (2001), Le lien social dans le marketing des services, *Revue Française de Marketing*, 181, 1, 97-106.
- Roux, D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.
- Sawhney, M., Verona, G. et Prandelli, E. (2005), Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4, 4-17.
- Shankar, A., Cherrier, H. et Canniford, R. (2006), Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1013-1030.
- Shaw, D. S., Newholm, T. et Dickinson, R. (2006), Consumption as Voting: An Exploration of Consumer Empowerment, *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1049-1067.
- Surprenant, C. F. et Solomon, M. R. (1987), Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing* 51, 2, 86-96.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-18.
- von Hippel, E. (1978), Successful Industrial Products From Customer Ideas: A Paradigm, Evidence and Implications, *Journal of Marketing*, 42, 1, 39-49.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32, 791-805.
- von Hippel, E. (1999), Creating Breakthrough at 3M, *Harvard Business Review*, 77, 5, 47-57.
- von Hippel, E. (2005), *Democratizing innovation*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., Gourville, J., Muthukrishnan, A. V., Novemsky, N., Ratner, R. K. et Wu, G. (2002), Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing Letters*, 13, 3, 297-305.
- Wipperfurth, A. (2005), *Brand hijack : marketing without marketing*. New York, Portfolio.
- Wright, L. T., Newman, A. et Dennis, C. (2006), Enhancing consumer empowerment. *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 925-935.
- Zwick, D., Bonsu, S. K. et Darmody, A. (2008), Putting Consumers to Work: `Co-creation` and New Marketing Govern-Mentality, *Journal of Consumer Culture*, 8, 2, 163-196.