

HEC MONTRÉAL

**La co-crédation de valeurs au sein d'un écosystème de marque
par
Éloïse Sarrazin Renaud**

**Science de la gestion
(Option Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. SC.)*

Décembre 2019
© Éloïse Sarrazin Renaud, 2019

Résumé

Une riche littérature portant sur la création de valeurs en marketing existe. Or, sa conceptualisation est loin de faire l'unanimité. En introduisant le Service Dominant Logic, Vargo et Lusch (2004) ont modifié le postulat de la valeur. Selon ceux-ci, elle est désormais le fruit de la co-crédation entre le consommateur et la marque. Dans cette optique, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le processus de co-crédation et ont relevé l'importance des partenaires externes à la marque (Andreini *et al.*, 2018; Clarysse *et al.*, 2014; Frow *et al.*, 2014). Afin de répondre au besoin de développer une structure de système dynamique, Vargo et Lusch (2011) ont présenté la notion d'écosystème de services stipulant que la création de valeur englobe l'ensemble des acteurs sociaux et des entreprises engagés dans des échanges avec la marque.

Cette nouvelle conceptualisation de la co-crédation de valeurs engendre une transformation de la définition de la proposition de valeurs, ainsi que celle d'expérience de marque, puisqu'elles doivent désormais inclure l'ensemble des partenaires de l'écosystème. Dans cette perspective, l'étude de trois écosystèmes de marque sur le marché de la course à pied nous a permis de cerner le rôle des différents partenaires au sein de l'expérience de marque et de l'articulation de la proposition de valeurs.

La présence locale de la marque est essentielle, afin de créer des liens avec les autres entreprises, mais aussi avec les communautés externes. De plus, la communauté de marque est le fruit de l'interaction des consommateurs au sein de l'entité locale. De même, la proposition de valeurs, articulée par l'ensemble des partenaires de l'écosystème de marque, doit permettre au consommateur de mener sa quête identitaire, afin que celui-ci s'implique au sein de l'entité. L'expérience de marque est le fruit l'activation des ressources et du processus de co-crédation des membres de l'écosystème de marque et ce, à différents niveaux.

Il s'agit de la manifestation du processus de co-création de l'écosystème de marque.

Mots clés : co-création de valeur, proposition de valeurs, écosystème de services, écosystème de marque, expérience de marque, communauté de marque, tribu de consommation

Table des matières

Liste des abréviations	<i>i</i>
Remerciements	<i>ii</i>
Chapitre 1 : Introduction.....	1
Contribution théorique et managériale	5
Terrain d'étude.....	6
Structure de présentation du mémoire.....	7
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	9
Partie 1 : écosystèmes	9
L'écosystème d'entreprise.....	9
Service dominant Logic.....	12
Écosystème de service	14
L'économie expérientielle	17
Consumer Culture Theory	20
Co-création	20
Environnement expérientiel	25
Écosystème d'intervenants et cocréation.....	26
Partie 2 : la valeur.....	28
La théorie des pratiques.....	29
Customer Dominant Logic.....	30
La proposition de valeurs	34
Partie 3 : Expérience de marque.....	37
Expérience de marque	37
Fidélité à la marque.....	41
La satisfaction des consommateurs.....	43
Bouche-à-oreille	44
Expérience de marque et confiance envers la marque.....	44
Partie 4 : Communauté.....	45
Communautés.....	45
Communauté de marque.....	46
Expérience client et communauté.....	48
Sous-culture de consommation, sous-culture et communauté de marque	51
Tribus de consommation	54
Question de recherche	55
Cadre conceptuel.....	58
Chapitre 3 : Méthodologie	61
Terrain de recherche	61
La course à pied, un sport en mutation.....	61
Recherche qualitative.....	69
Étude de cas.....	69
Cas multiples	70
Observation participante	71

Entrevues semi-dirigés.....	72
Recrutement	73
Données secondaires.....	74
Codage des données	75
Analyse des données	76
Validité.....	77
Chapitre 4 : Présentation des cas.....	78
Présentation du terrain d'étude	78
Bridge Runners	79
Run Dem Crew	80
Bridge the Gap.....	82
NBRO —Copenhagen.....	83
Paris running club	85
Les run crew, une sous-culture	87
Cas A : Lululemon	95
Portrait de l'entreprise	95
Histoire et le contexte.....	95
Stratégie	97
Lululemon et la course à pied.....	98
Lululemon au Canada	98
Présentation de l'écosystème.....	101
Le Local	101
Les employés.....	112
Lululemon et les run crew.....	118
Cas B : Adidas	122
Portrait de l'entreprise	122
Histoire et contexte	122
Stratégie	123
Adidas et la course à pied	125
Adidas en France.....	126
Présentation de l'écosystème.....	127
L'Adidas Runners League	127
L'expérience en magasin.....	138
Une équipe élite	140
Application — Runtastic	140
Cas C : Nike	141
Portrait de l'entreprise	141
Histoire et contexte	141
Stratégie : Un retour au DTC.....	141
Nike et le marché de la course à pied.....	143
Nike aux États-Unis.....	147
Présentation de l'écosystème.....	148
Du free running club au Moonshot project	148
Moonshot project	150
Application Nike Running	160
Les partenaires	161
Les magasins physiques	168

Présentation des multiniveaux de l'écosystème	170
Micro- La co-création entre le consommateur et la marque.....	170
Le Modèle DART	170
Les autres approches.....	174
Méso- Les touchpoints de la marque.....	176
Communauté	176
Adaptation au marché local	196
Liberté et flexibilité	203
Magasin	205
Macro – Partenariat	207
Nike	209
Adidas.....	213
Lululemon	216
Chapitre 5 : Analyse des résultats.....	219
Segment	219
Adidas — Artisan de son segment.....	220
Nike — La performance avant tout	222
Lululemon — soutenir localement.....	222
Stratégie	224
Proposition de valeurs.....	227
Adidas Runners	228
Nike	230
Lululemon	231
Le rôle des employés dans la proposition de valeurs	233
Environnement externe.....	236
Partenariat avec des commerces locaux	236
La marque et son entité locale.....	241
Relation avec la communauté de coureurs	246
Environnement interne	249
La quête identitaire.....	249
Distinction entre la communauté externe et interne.....	254
Co-création	257
Expérience de marque.....	262
Écosystème de marque.....	265
Reconsidération du modèle.....	268
Découverte	271
Proposition de valeurs et quête identitaire	271
Segment et proposition de valeurs	271
Soutenir la communauté ou créer la sienne ?	272
Temporaire ou à l'année ?	275
L'expérience de marque	276
Le rôle d'une présence locale	277
Création de l'entité	279
Chapitre 6 : conclusion.....	281

Limites	281
Adidas Runners Paris.....	282
Observation participante	282
Accès à l'information	283
Recommandations managériales.....	285
Proposition de valeurs.....	285
La gestion de l'expérience marque	286
Entité locale	287
Avenues de recherche	288
Percer un marché.....	288
Gagner en légitimité	288
Le rôle de la flexibilité et de la liberté	289
D'autres cas.....	289
Intensité du moment.....	290
Conclusion	291
<i>Bibliographie</i>	<i>293</i>
<i>Annexe.....</i>	<i>302</i>
Recode running festival — Adidas.....	302
Nike Live Show—Melrose Los Angeles	304
Ligne du temps Adidas.....	306
Ligne du temps Nike	307
Ligne du temps Lululemon	308

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : un contexte d'expérience étendue.....	16
Figure 2 : Progression de la valeur économique Pine et Gilmore 2011.....	19
Figure 3 : co-crédation de valeurs à travers des expériences (Ramaswamy, 2008).....	22
Figure 4 : Modèle DART (C.K Prahalad et Ramaswamy, 2004a).....	22
Figure 5 : Le concept émergeant du marché (C.K Prahalad et Ramaswamy, 2004a).....	25
Figure 6 : Les approches de création de valeur adaptée de Gummerus (2013)	33
Figure 7 : Tableau les caractéristiques d'une sous-culture adaptée de de Burgh- Woodman et Brace-Govan (2007)	53
Figure 8 : cadre conceptuel	60
Figure 9 : Les caractéristiques d'une sous-culture adaptée de Burgh-Woodman et Brace- Govan (2007).....	91
Figure 10 : Processus de création d'un Run crew	92
Figure 11 : Les éléments de différenciation entre le run club et le club d'athlétisme traditionnel	94
Figure 12 : Le Local — Lululemon	108
Figure 13 : stratégie des magasins Lululemon.....	117
Figure 14: stratégie d'Adidas	124
Figure 15 : Présence de l'Adidas Runners League dans le monde.....	128
Figure 16 : Les activités d'Adidas Runners Paris.....	138
Figure 17 : Conceptualisation de l'Adidas Runners League	139
Figure 18 : Présence du Nike+ Run Club à travers le monde en 2016.....	144
Figure 19 : Relation entre les pacers et les participants du Moonshot Project	156
Figure 20: conceptualisation du Moonshot Project.....	158
Figure 21 : Campagne Moonshot Project.....	164
Figure 22 : Breakthrough X Nerves	165
Figure 23: Breakthrough X Vibes.....	166
Figure 24: Environnement Moonshot Project	167
Figure 25 : Communautés des trois marques.....	182
Figure 26 : Les pratiques de création de valeurs	190
Figure 27 : Adaptation de Lululemon au marché local	196
Figure 28 : Adaptation d'Adidas au marché local	197
Figure 29 : Adaptation de Nike au marché local.....	199
Figure 30 : Adaptation des trois marques au marché local.....	201
Figure 31 : carte perceptuelle flexibilité et liberté	204
Figure 32 : comparaison des trois contextes.....	217
Figure 33 : croissance du segment young urban runners.....	221
Figure 34 : Rôle de l'entité locale.....	235
Figure 35 : Description des partenaires externes.....	239
Figure 36 : rôle de la marque dans la transmission de valeurs	240
Figure 37 : rôle de l'entité locale dans le processus de co-crédation de valeurs.....	242
Figure 38 : rôle de l'Adidas Runners League au sein du processus de co-crédation.....	243
Figure 39 : rôle du Local dans le processus de co-crédation de valeurs.....	244

Figure 40 : rôle du projet Moonshot dans le processus de co-crédation de valeurs	245
Figure 41 ; quête identitaire des participants	250
Figure 42 : exemple de quête identitaire	251
Figure 43 : Communauté des coureurs vs celle de l'entité locale	256
Figure 44 : processus de co-crédation, selon le niveau de l'écossystème	258
Figure 45 : conceptualisation des trois niveaux de l'écossystème de marque.....	259
Figure 46 : Expérience de marque, selon différentes approches	261
Figure 47 : conceptualisation résultante de nos résultats	267
Figure 48 : cadre conceptuel issu de la revue de littérature.....	269
Figure 49 : nouveau cadre perceptuel	270
Figure 50 : tableau récapitulatif.....	280

Liste des abréviations

ARL- Adidas Runners League

ARLP – Adidas Runners League Paris

AR—Adidas Runners

SDL- Service-dominant logic

CCT – Consumer culture theory

BQ- Boston qualification

Remerciements

Il y a 5 ans, je montais les escaliers de l'UQAM et j'étais terriblement essoufflée. Un déclic s'est fait dans ma tête. J'avais 20 ans et aucun souffle.

C'est à ce moment que j'ai décidé de mettre à la course à pied et ce fut un coup de foudre. Cela m'a permis de réaliser que même si je n'étais pas l'étudiante étoile des cours d'éducation physique je pouvais me dépasser et aimer le sport! Disons que le ballon chasseur avait laissé son lot de traumatismes ...

La course à pied a ce pouvoir de nous transformer, au-delà de notre forme physique. Ce fut mon meilleur allié lorsque rien n'avancait à mon goût, que mes courriels restaient sans réponse et que la morosité pointait son nez. Le choix de mon terrain d'étude n'est pas anodin puisqu'il me passionne. Dès que j'ai pris connaissance du phénomène des run crew j'ai sus qu'il ferait partie de mon mémoire!

La réalisation d'un mémoire est une expérience unique semée d'embuches! Un pied cassé, des centaines de courriels envoyés et des milliers de cafés bus plus tard me voilà finalement à la ligne d'arrivée.

Premièrement, j'aimerais souligner l'accompagnement attentif de Johanne Brunet tout au long de ma rédaction, ainsi que la confiance qu'elle m'a octroyée.

Deuxièmement, le support de mes proches a été essentiel au cours de sa réalisation. Merci, papa, de m'avoir transmis ton éthique rigoureuse de travail indispensable pendant la rédaction. Maman, merci pour ta patience, tes relectures attentives et tes encouragements.

Thierry, j'espère que cela te motivera à trouver un domaine d'étude qui te passionne ! Sinon, tu pourras toujours être mon stagiaire (non rémunéré) puisque tu m'es indispensable. Quelle chance de t'avoir comme frère et ami.

Elias, merci d'être mon premier public et mon plus grand supporteur. C'est une joie et un privilège de pouvoir de compter à mes côtés.

J'aimerais souligner l'intérêt sincère de mes amis pour mon mémoire et leur compréhension lorsque je souhaitais parler de tout, sauf de celui-ci ! De même, merci, Rachel et Daphné, pour ces deux voyages qui m'ont permis de décrocher lorsque j'en avais tant besoin ! J'espère que ce ne seront pas les derniers. Inch'Allah le bar reggae va voir le jour sur une plage malaisienne.

J'ai visualisé la fin de ce mémoire tant de fois. Et pourtant, face à sa fin imminente j'ai une pointe de nostalgie pour ce défi unique. Quelle belle expérience que le cycle supérieur ! Il est maintenant temps d'aller mettre à l'épreuve ces fameuses recommandations managériales.

Chapitre 1 : Introduction

La quête de la valeur et du BQ*

*Boston qualification**

« On ne consomme jamais l'objet en soi [dans sa valeur d'usage] — on manipule toujours les objets [au sens plus large] comme signes qui vous distinguent ». (Baudrillard, 2012: 79).

Pour le philosophe français Jean Baudrillard, la valeur de l'objet ne réside pas dans sa nature physique, mais plutôt dans sa signification aux yeux des autres. La consommation est un outil utilisé par l'homme, afin de se différencier. L'humain accumule les signes sociaux, pour prouver son unicité. Je consomme, donc je suis.

Belk (1988) avance que nos biens contribuent à l'articulation de notre identité et en sont le reflet. De même, selon le Consumer Culture Theory, le consommateur utilise les marques comme ressources, afin d'accéder à son projet identitaire (Eric Arnould *et al.*, 2005).

Sous-jacent ces thèses se retrouvent une question fondamentale : qu'est-ce que la valeur? Le rôle du marketeur est « de la créer, la communiquer, ainsi que de la généré », mais sa conceptualisation est loin de faire l'unanimité au sein du corps académique (traduction libre, Galvagno et Dalli, 2014; Grönroos, 2006: 397; Gummerus, 2013).

Vargo et Lusch ont transformé la prémisse fondamentale de la valeur en avançant qu'elles ne provenaient pas du bien, mais plutôt des compétences et connaissances acquises en l'utilisant (2004).

Lorsqu'on achète un bien, on paie, afin d'accéder aux connaissances et compétences que celui-ci nous permettra d'acquérir. La valeur est immatérielle de ce fait un bien est une ressource opérante utilisée par les consommateurs, afin de créer de la valeur.

Traditionnellement, la valeur est perçue comme étant créée par l'entreprise à travers ses activités (Porter, 1985). Le consommateur passif et n'est utile que lors de la transaction. Cependant, avec le service Dominant logic, le bien en lui-même n'a aucune valeur. La marque a besoin du consommateur pour la co-crée. Celle-ci articule une proposition de valeur et le consommateur décide si elle lui plait. En d'autres termes, le pouvoir est maintenant entre les mains du consommateur.

Dans le même ordre d'idée, la théorie des pratiques, ainsi que le Customer Value création affirment que la valeur est générée par le client (Heinonen et Strandvik, 2015; Heinonen *et al.*, 2010; Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Pour Schau, Muñiz et Arnould (2009), la valeur d'usage d'un bien est déterminée par son potentiel d'enrichir les pratiques des consommateurs. Celles-ci sont des « actions plus ou moins routinières, orchestrées par des outils, des savoir-faire, des images, un espace physique et un sujet porteur de la pratique » (traduction libre, Korkman, 2006: 37). La théorie des pratiques étudie « l'intégration d'éléments objectifs à certaines pratiques et la valeur, ainsi que le sens qui en découlent » (Korkman, Storbacka et Harald, 2010: 4).

Heinonen *et al.* (2010) introduisent l'approche du Customer Dominant Logic, en réponse au service Dominant Logic qui, selon eux, se concentre sur le point de

vue de la firme. Selon ceux-ci, il est plus pertinent de se concentrer sur « comment la valeur émerge pour les clients et comment, à travers un processus de création de sens, les clients construisent leur expérience (...) » (Heinonen *et al.*, 2010: 533). De ce fait, « il y a création de valeurs lorsque les consommateurs utilisent les ressources qu'ils ont achetées, les transformant ainsi en valeur d'usage » (Grönroos, 2008: 304).

Toutes ces approches s'accordent pour affirmer que la participation du consommateur est essentielle, afin qu'il y ait création de valeurs.

Cependant, contrairement aux biens, les services évoluent constamment. Supposons qu'une marque crée une application, chaque mise à jour d'Apple entraîne une adaptation de sa part. La proposition de valeur de cette marque dépend donc de la technologie d'Apple.

En réponse à cette observation, le concept d'écosystème de services a été introduit par Vargo et Lusch (2011). Selon ceux-ci, les acteurs de l'écosystème sont liés à travers des propositions de valeurs étant des opportunités de co-création (Frow *et al.*, 2014; Vargo et Lusch, 2011).

La proposition de valeur est « un mécanisme cocréé et réciproque par lequel les acteurs offrent et attirent des ressources »(traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 344). Chaque membre de l'écosystème possède et partage des ressources par le biais d'une pratique d'intégration des ressources (Vargo et Lusch, 2011) . Cet échange a lieu puisque chaque acteur ne peut agir de manière isolée (Frow *et al.*, 2014). En conséquence, « les propositions de valeur dans les écosystèmes découlent du potentiel de valeur inhérent aux ressources des acteurs » (Frow *et al.*, 2014 : 344).

Ainsi, la création de valeur n'est pas un processus contrôlé uniquement par la marque ou le consommateur, mais plutôt un ensemble d'échanges dynamiques entre les acteurs de l'écosystème (Clarysse *et al.*, 2014; Tsiotsou, 2016; Vargo et

Lusch, 2017). Lorsqu'Apple améliore son système d'exploitation, l'expérience de l'application est bonifiée et du fait même la proposition de valeur de la marque. La création de valeurs est donc intrinsèquement liée aux différents acteurs de l'écosystème de services de l'entreprise.

C'est ce qu'avance Chandler et de Lusch pour qui « les propositions de valeur offrent des connexions entre les compétences des acteurs, sur lesquelles une expérience de service peut émerger » (Chandler et Lusch, 2015 : p.7).

D'autre part, le consommateur est également influencé par le contexte social dans lequel il consomme le produit. Une marque peut avoir une signification différente selon le pays, la culture et la sous-culture de la clientèle. Naomi Klein explique dans son livre No Logo l'évolution paradoxale la marque Tommy Hilfiger (Naomi Klein, 2000). Initialement une marque *preppy*, elle a commencé à attirer l'attention de la jeunesse défavorisée des centres-villes.

Une fois que Tommy était fermement établi en tant que ghetto, la véritable vente pourrait commencer — pas seulement pour le marché relativement petit de la jeunesse pauvre du centre-ville, mais pour le marché beaucoup plus vaste des enfants blancs et asiatiques de la classe moyenne qui imitent le style afro-américain, du jargon en passant par le sport et la musique.

Le parcours marketing de Hilfiger s'alimente de l'aliénation au cœur des relations interraciales en Amérique : vendre à la jeunesse blanche sa fétichisation du style afro-américain et à la jeunesse afro-américaine sa fétichisation de la richesse blanche. (traduction libre, Naomi Klein, 2000: 76)

La perception de la valeur est donc hautement influencée par le contexte au sein duquel le consommateur évolue (Naomi Klein, 2000).

Le consumer Culture Theory explore « comment les consommateurs retravaillent et transforment activement les significations symboliques encodées dans les publicités, les marques, les environnements de vente au détail ou les biens matériels pour manifester leur situation personnelle et sociale particulière et promouvoir leurs objectifs d'identité et de style de vie » (Arnould et al., 2005 : 871). Selon cette perspective, la marque doit être consciente du contexte culturel dans lequel elle évolue pour pouvoir adapter sa proposition de valeur (Andreini *et al.*, 2018; Eric Arnould *et al.*, 2005).

Ainsi, la proposition de valeur de la marque est interconnectée aux acteurs de son écosystème ainsi qu'au contexte culturel. De ce fait, la création de valeur n'est pas un processus contrôlé uniquement par la marque ou le consommateur, mais plutôt un ensemble d'échanges dynamiques entre les acteurs de l'écosystème (Clarysse *et al.*, 2014; Tsiotsou, 2016; Vargo et Lusch, 2017).

Contribution théorique et managériale

L'écosystème de services mérite davantage d'attention (Andreini *et al.*, 2018; Clarysse *et al.*, 2014; Frow *et al.*, 2014; Schau, Vargo et Akaka, 2015; Vargo et Lusch, 2017). En effet, des recherches sont nécessaires, afin d'étudier le processus de création de valeurs entre les acteurs d'un écosystème de services, ainsi que leurs relations (Schau, Vargo et Akaka, 2015). De même, une attention particulière doit être portée à la personnalisation d'expérience co-créées impliquant un réseau de plusieurs partenaires (Ramaswamy et Ozcan, 2016).

C'est pourquoi nous souhaitons mener une étude exploratoire, afin d'identifier comment la valeur est-elle créée au sein d'un écosystème de marque?

Nous souhaitons comprendre les rôles de chacun des acteurs au sein du processus de co-création, les flux d'échanges entre ceux-ci, ainsi que le rôle du consommateur et de la marque au sein du processus. De même, nous souhaitons comprendre l'influence de l'environnement externe sur la marque.

Les résultats de cette recherche permettront d'obtenir une meilleure compréhension de l'écosystème de services, ainsi que du processus de création de valeurs au sein de celui-ci. De plus, ils permettront de cerner le rôle de la présence locale d'une marque dans la création d'un écosystème, ainsi que celui des communautés externes et internes à la marque. Les recommandations managériales proposeront des pistes de solutions, afin de faciliter la mise sur pied et la gestion d'écosystème de marque.

Afin de mener à bien cette étude, l'étude cas sera privilégiée puisqu'elle permet d'examiner des phénomènes contemporains dans leur contexte réel, ainsi que d'obtenir une description complète des relations et des interactions entre les différents acteurs (Gummesson, 2005; Robert K. Yin, 2009). Puisque la force de l'étude de cas réside dans l'utilisation de plusieurs sources d'évidences, nous allons mener des entrevues semi-dirigées et utiliser des données secondaires (Robert K. Yin, 2009).

Terrain d'étude

Afin d'étudier le concept d'écosystème de marque, nous avons décidé de nous pencher sur le marché de la course à pied. Cette industrie longtemps réservée à une élite masculine caucasienne a subi une cure de jeunesse au cours des dernières années notamment grâce à l'émergence des run crew.

Except... Except that when I looked around at members of running clubs in New York (and around the country), I did not see myself—a

nerdy punk-ass skater. I saw the clean-cut, hyperorganized, mainstream athletes I'd always resented. Where were the weirdos, the misfits, the eccentric explorers who wanted more from their running lives than to train like Meb Keflezighi?

As it turns out, they were there—but not in running clubs. They were in running crews. Such a tiny distinction—a mere three letters!—but crews and clubs are worlds apart. – Matt Gross, digital director de Runner's World (Matt Gross, 2017a)

Ces regroupements de coureurs nouveaux genres ont remis ce sport au goût du jour et semblent influencer les stratégies adoptées par les marques sur le marché de la course à pied. Nous avons décidé de nous concentrer sur les initiatives de trois marques soit le Moonshot Project de Nike à New York, l'Adidas Runners League d'Adidas à Paris et Le Local de Lululemon à Montréal.

Structure de présentation du mémoire

Suite à cette introduction, vous retrouverez une revue de littérature portant sur la création de valeurs, l'expérience de marque, les communautés de marque, ainsi que les tribus de consommation.

Afin d'obtenir une meilleure compréhension du terrain d'étude choisi, nous présenterons celui-ci en détail en brossant un tableau des changements observés sur le marché en présentant le mouvement des run crew.

La méthodologie sera par la suite exposée et le choix de l'étude de cas, des entrevues semi-dirigées, ainsi que l'utilisation de données secondaires seront expliqués et justifiés.

Par la suite, les trois cas portant sur le Local à Montréal, l'Adidas Runners League à Paris et le Moonshot Project à New York seront présentés. Ceux-ci se pencheront sur le rôle des employés, des magasins, des partenaires, ainsi que des communautés externes et internes de la marque dans l'élaboration d'un écosystème de marque sur le marché de la course à pied.

À leur suite, l'analyse mettra l'emphase sur les similitudes et les contrastes entre ces trois entités et une discussion permettra d'introduire le nouveau cadre perceptuel. Finalement, nous ferons part des limites de cette étude, ses contributions à la littérature académique, ainsi que nos recommandations managériales.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Partie 1 : écosystèmes

L'écosystème d'entreprise

Alfred Dupont Chandler (1962), dans son livre *Strategy and structure*, introduit l'approche multidivisionnelle de l'organisation, « une nouvelle approche de la gouvernance interne basée sur la stratégie de diversification de General Motors, ainsi que Dupont dans les années 1920 » (traduction libre, Verbeke et Kenworthy, 2008: 174).

Selon celle-ci, les unités commerciales se concentrent sur des gammes de produits, des segments de marché, ainsi que des zones géographiques distinctes. L'objectif de ces entreprises est de « gérer ses opérations pour augmenter les revenus et les profits, afin d'assurer leur longévité » (traduction libre, Moore, 1998: 174). Or, selon James Moore, cette vision réduite aux opérations de l'entreprise créées de l'aveuglement chez les gestionnaires puisqu'ils ne peuvent voir les opportunités à l'extérieur de leurs champs d'expertise (1998). Or, « dans une économie mondiale caractérisée par un capital libre, des talents de gestion et une inventivité technologique abondante, une grande partie des possibilités offertes aux entreprises provient de l'espace entre le marché et les opérations existantes » (traduction libre, Moore, 1998: 174).

Pour James Moore, « le seul véritable avantage durable est l'innovation puisqu'elle « (...) permet de répondre et/ou de créer de nouveaux besoins auprès de la clientèle, et ce, en réunissant des ressources auparavant incomparables ou moins bien intégrées » (traduction libre, Moore, 1998: 167). Or, dans un environnement en constante évolution, les entreprises ne peuvent plus innover individuellement. De ce fait, que ce soit pour conquérir de nouveaux

marchés ou encore, afin de développer de nouvelles compétences elles s'associent entre elles dans le but de créer de la valeur pour le consommateur (Moore, 1998). L'avantage compétitif d'une entreprise réside désormais dans sa capacité à créer des relations avec un ensemble d'acteurs (Moore, 1998).

C'est à la lumière de ces changements, que Moore (1998) a introduit le concept d'écosystème d'entreprise, dans son livre *The rise of a new corporate form* en 1998. Il s'agit de « communautés de clients, de fournisseurs, de producteurs, ainsi que d'autres parties prenantes interagissant, afin de produire des biens et des services » (traduction libre, Moore, 1998: 168). De ce fait, « elles peuvent se former intentionnellement, mais aussi accidentellement, or le résultat reste le même : chaque membre de l'écosystème fournit une contribution complémentaire à celle des autres » (traduction libre Moore, 1998: 169).

Dans cet ordre d'idée, Marco lansiti et Levin Roy comparent l'écosystème biologique à celui des entreprises. En effet, « les écosystèmes biologiques se caractérisaient par un grand nombre de participants faiblement interconnectés qui dépendent les uns des autres pour leur efficacité et leur survie mutuelle et, comme les participants aux réseaux d'entreprises, les espèces biologiques présentes dans les écosystèmes partagent leur destin » (traduction libre, lansiti et Levien, 2004: 43). En effet, lorsque l'écosystème se porte bien les différents acteurs prospèrent, tandis que lorsqu'il est malsain les espèces souffrent. Les auteurs suggèrent que la santé des écosystèmes affecte la performance des entreprises tout en étant le signe avant-coureur d'un mal bien plus grand (lansiti et Levien, 2004).

Cette nouvelle vision de l'entreprise fut confirmée puisque la forme de coordination économique fondée sur l'écosystème est désormais omniprésente dans le paysage commercial (Moore, 2006). Dans cet ordre d'idée, « les entreprises de plusieurs secteurs ont évolué de la concurrence sur l'efficacité et l'efficacités à celle basée sur l'innovation continue » (Moore, 2006, traduction libre : p.32). En effet,

afin que les consommateurs puissent bénéficier des avancées d'une entreprise, plusieurs innovations complémentaires doivent y être associées (Moore, 2006). Par exemple, la création d'une nouvelle application repose sur le système de développement d'IOS ou d'Android. Ainsi, lorsqu'une entreprise souhaite offrir une application à forte valeur ajoutée à sa clientèle, celle-ci dépend des possibilités de développement et d'exploitation de ces deux plateformes. Cette nouvelle façon d'innover permet de mieux répondre aux besoins des consommateurs puisqu'« une impossibilité de répondre aux besoins des clients peut nécessiter la participation de dizaines voire de nombreux contributeurs divers, chacun maîtrisant parfaitement les évolutions rapides, complexes et subtiles de son propre domaine » (Moore, 2006, traduction libre: p.33).

Dans cette optique, Marco Iansiti et Levin Roy ont étudié le cas de Microsoft et Wal-Mart dans leur livre *The keystone advantage : what the new dynamics of business ecosystems means for strategy, innovation, and sustainability*. Selon eux, le succès de ces deux géants réside dans la création de plateformes sur lesquels d'autres entreprises peuvent s'appuyer (Iansiti et Levien, 2004). Ces marques ont compris que leur succès était intrinsèquement lié aux membres de leur écosystème d'affaires. De ce fait, « elles ont pris des mesures, afin de créer de réelles opportunités pour les autres entreprises au sein de leur réseau d'affaires » (traduction libre, Iansiti et Levien, 2004: 25). Ces deux entreprises « mettent en valeur les propriétés collectives des réseaux d'entreprises auxquels ils participent et les traitent davantage comme des écosystèmes organiques que par les partenaires de la chaîne d'approvisionnement traditionnels » (traduction libre, Iansiti et Levien, 2004: 30).

Les auteurs ont identifié trois types de stratégies adoptés par les entreprises au sein d'un écosystème : la stratégie Keystone, de niche et de dominateur (Iansiti et Levien, 2004). Les entreprises adoptant une stratégie Keystone façonnent et coordonnent l'écosystème par le biais de leur plateforme constituant les fondements de l'innovation et des opérations (Iansiti et Levien, 2004). Les

dominateurs s'attaquent à l'écosystème en absorbant et en intégrant des actifs externes aux opérations internes (Iansiti et Levien, 2004). Finalement, les entreprises adoptant une stratégie de niche se concentrent sur leurs capacités uniques tout en exploitant les actifs clés fournis par les autres membres de l'écosystème (Iansiti et Levien, 2004).

Cette nouvelle conception de l'entreprise permet de bonifier l'expérience client puisqu'elle « dépend non seulement du produit ou du service principal, mais également des nombreuses offres complémentaires améliorant l'expérience client » (traduction libre, Moore, 1998: 171).

Service dominant Logic

Vargo et Lusch ont introduit le Service Dominant Logic en 2004. Selon ces auteurs, le service est la base fondamentale de tous les échanges (Vargo et Lusch, 2004). Ils définissent le service telle « l'application de connaissances et de compétences spécialisées par des actes, des processus au profit d'une autre entité ou de l'entité elle-même » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 2). Ainsi même lorsqu'on achète un bien, on se procure avant tout l'accès à des connaissances ou des compétences à travers celui-ci. Le service dominant logique est « une philosophie réorientée qui est applicable à toutes les offres marketing y compris celle qui implique un produit tangible dans le processus de prestation de services » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 2). Le service est désormais la base fondamentale de tout échange (Merz, He et Vargo, 2009).

Cette nouvelle approche s'oppose à la vision traditionnelle du marketing centré sur les biens comme unité d'échange (Porter, 1985 cité par Vargo et Lusch, 2004). Selon celle-ci, l'objectif d'une activité économique est de vendre et de distribuer un produit (Vargo et Lusch, 2004). Les biens sont des ressources opérantes et les consommateurs les destinataires de la marchandise (Vargo et Lusch, 2004). Ce

sont les producteurs qui déterminent la valeur du bien et les consommateurs sont sollicités pour créer des transactions (Vargo et Lusch, 2004).

Vargo et Lusch proposent plutôt que les biens sont des ressources opérantes qui sont utilisées par les consommateurs pour créer de la valeur. Dans la même veine, le consommateur est coproducteur du service et la valeur d'un bien est déterminée par la valeur d'usage déterminé par celui-ci (Vargo et Lusch, 2004). Les consommateurs sont des participants actifs au sein de la relation de coproduction entre l'entreprise et celui-ci (Vargo et Lusch, 2004). Ainsi, les entreprises font des propositions de valeurs, or ce sont les consommateurs qui déterminent l'utilité de celles-ci (Vargo et Lusch, 2004).

Traditionnellement, la richesse était obtenue par le contrôle, la possession et la production des ressources (Porter, 1985 cité par Vargo et Lusch, 2004). Or, c'est désormais à travers l'application de connaissances et compétences que celle-ci émane. Cette nouvelle approche bouleverse le rôle du marketing puisqu'il est désormais « une série continue de processus sociaux et économiques principalement axés sur les ressources opérationnelles, avec lesquels l'entreprise s'efforce en permanence de proposer une meilleure proposition de valeur que ses concurrents » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 5).

La connaissance est la « fondation de l'avantage concurrentiel, de la croissance économique, ainsi que la clé de la richesse » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 9). L'entreprise ne doit plus se concentrer sur le produit, mais bien sur ce que sa possession permet au consommateur d'acquérir.

Dans cette optique, la relation client est au cœur du Service Dominant Logic puisque « La participation du consommateur est essentielle, afin de maximiser la prestation de service grâce à un apprentissage itératif de la part de l'entreprise et du consommateur » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 12). C'est en maximisant les contacts avec le consommateur que l'entreprise peut en apprendre

davantage sur ses besoins et développer une offre de service lui correspondant. Dans la même veine, c'est la relation qui est nouée avec le consommateur qui est crucial et non la transaction puisque la valeur est co-crée et défini par celui-ci (Vargo et Lusch, 2004).

Cette nouvelle conception bouleverse le rôle de la marque. En effet, celle-ci permettait aux consommateurs d'identifier et de reconnaître un bien et « la valeur de la marque était considérée incorporée dans les biens physiques et elle était créée principalement lorsque les produits étaient vendus » (traduction libre, Merz, He et Vargo, 2009: 330). Désormais, l'évaluation de la valeur n'est plus entre les mains de la marque.

Écosystème de service

Un écosystème de service est « une structure spatio-temporelle spontanée composée d'acteurs sociaux et économiques, interagissant librement, par le biais d'institutions, de technologies et de langues, afin de coproduire des offres de services, de s'engager dans la fourniture mutuelle de services et de co-crée de la valeur » (Vargo et Lusch, 2011: 185). Selon cette vision, la valeur est créée de façon collaborative à travers les actions et les interactions des différents acteurs de l'écosystème (Vargo, Wieland et Akaka, 2015).

Dans cette optique, Chandler et Vargo définissent la proposition de valeur telle « des invitations entre acteurs, afin de s'engager mutuellement dans des services » (traduction libre, Jennifer D. Chandler et Vargo, 2011: 8). Les différents acteurs de l'écosystème collaborent pour atteindre une certaine valeur économique, sociale ou encore financière (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015). La valeur est donc co-crée entre les différents acteurs de l'écosystème, par le biais de la mobilisation de savoirs, de ressources et de connaissances.

Schau, Vargo et Akaka proposent l'approche des écosystèmes de services. En effet, ceux-ci suggèrent d'intégrer deux corps de littérature soit le Service dominant Logic et le consumer cultural Theory, afin de « fournir un cadre intégratif permettant de considérer plusieurs dimensions du contexte social et culturel à travers lequel l'expérience est évaluée et la valeur est créée » (traduction libre ,Schau, Vargo et Akaka, 2015: 218). Ce nouveau cadre d'analyse permet d'élargir le concept d'expérience, afin d'inclure celles qui ne sont pas liées à la consommation (Schau, Vargo et Akaka, 2015). Cette nouvelle vision « supprime la distinction entre producteur et consommateur, mettant ainsi en lumière le processus de co-création de valeurs à travers l'intégration de ressources dans des systèmes de symboles et d'échanges de services » (Schau, Vargo et Akaka, 2015: 214).

Selon les auteurs, « l'intersection entre la logique CCT et la SDL est susceptible de fournir des informations plus détaillées sur l'évaluation de l'expérience et de la co-création de valeur, au sein de contextes sociaux et culturels complexes » (traduction libre, Schau, Vargo et Akaka, 2015: 213). En effet, « les chercheurs et gestionnaires peuvent mieux comprendre le contexte de l'expérience en prenant en compte le point de vue de multiples acteurs » (traduction libre Schau, Vargo et Akaka, 2015: 214).

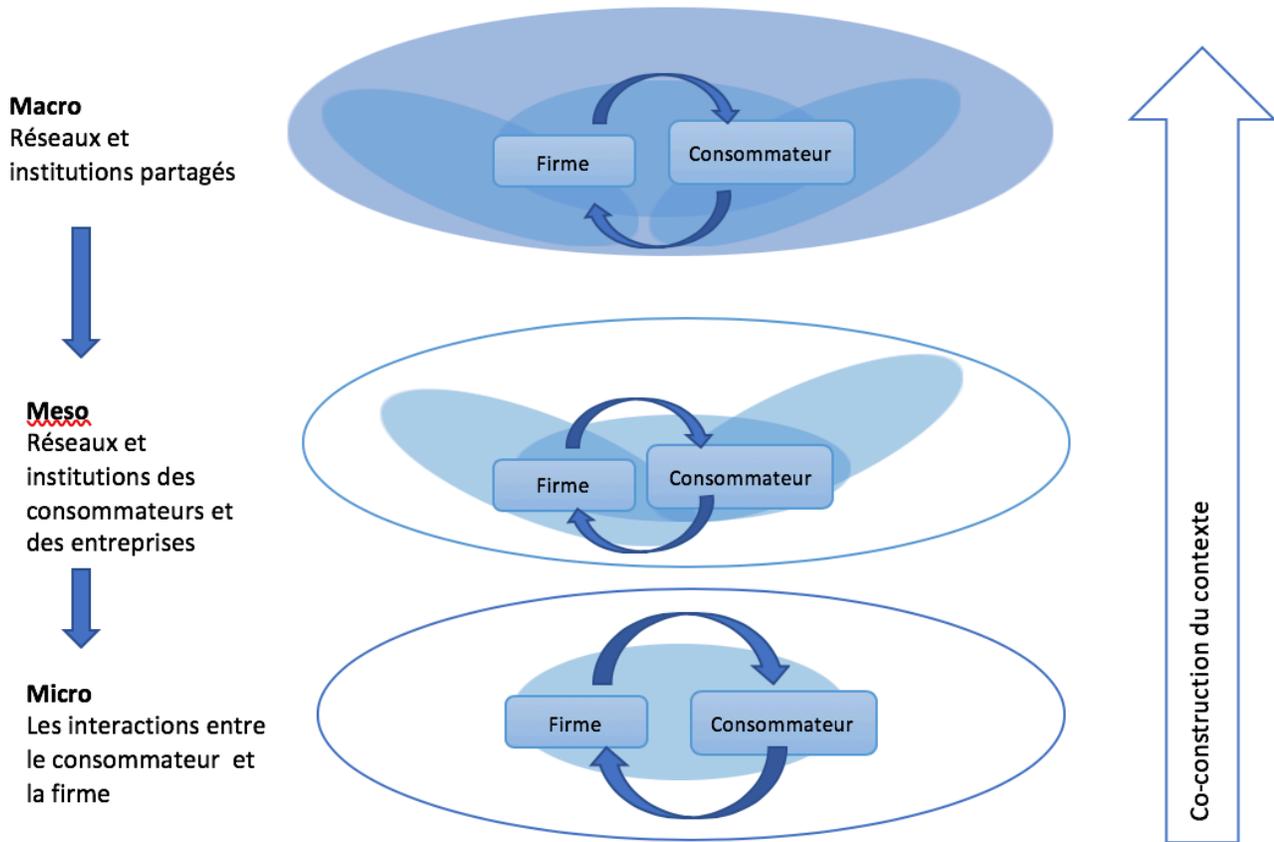


Figure 1 : un contexte d'expérience étendue

(Schau, Vargo et Akaka, 2015) adapté de Akaka et al. 2013

Les recherches adoptant ce nouveau cadre pourront « fournir des informations plus approfondies sur les relations entre les divers niveaux d'interactions entre les différents acteurs, ainsi qu'une approche plus complète, afin d'étudier la création de valeurs à travers des contextes sociaux et culturels » (traduction libre, Schau, Vargo et Akaka, 2015: 216).

Or, face au manque de preuves empiriques, des recherches futures sont nécessaires, afin d'explorer les relations et la création de valeurs entre différents acteurs en adoptant ce cadre perceptuel (Schau, Vargo et Akaka, 2015).

L'économie expérientielle

Pine et Gilmore (2011) avance que l'économie des services a atteint son paroxysme et qu'une nouvelle forme doit la remplacer, afin d'augmenter les revenus. En effet, selon ceux-ci l'expérience est une offre économique distincte étant la clé de la croissance économique future (Pine et Gilmore, 2011).

L'entreprise doit se transformer en créateur d'expérience permettant d'engager le consommateur. Les auteurs font un parallèle avec la création d'une pièce de théâtre en démontrant que chaque membre de l'équipe joue un rôle crucial dans la création de l'expérience, ne reposant pas uniquement sur les épaules des membres du FrontOffice (Pine et Gilmore, 2011).

Afin de créer une expérience pertinente pour le consommateur, l'entreprise doit s'assurer de lui donner un thème et d'harmoniser les impressions à l'aide d'indices positifs, tel que le temps, l'espace, la technologie, l'authenticité, la sophistication ou encore l'intensité selon laquelle le thème est exploité (Pine et Gilmore, 2011). Ensuite, il est essentiel d'éliminer les irritants potentiels et de stimuler les 5 sens (Pine et Gilmore, 2011).

La personnalisation de masse est au cœur de l'expérience puisqu'elle permet de « (...) servir efficacement les clients de manière unique, en combinant les impératifs pour maintenir les coûts bas et la personnalisation individuelle présents dans l'environnement très turbulent et concurrentiel d'aujourd'hui » (traduction libre, Pine et Gilmore, 2011: 111). Les entreprises doivent créer des processus leur permettant de personnaliser leur offre.

Or, l'expérience n'est pas la valeur économique finale puisque lorsqu'on la personnalise on la métamorphose en *transformation*. Elle devient une expérience transcendante permettant à l'individu d'assouvir l'un de ses désirs. Ainsi, « dans le cas d'une transformation, l'offre économique d'une entreprise est le changement d'une personne ou d'une société résultant de l'activité de l'offre » (traduction libre, Pine et Gilmore, 2011: 255).

Selon les auteurs, lorsque l'économie expérientielle aura suivi son cours l'économie de transformation prendra le relais et « la base du succès sera de comprendre les aspirations des consommateurs individuels et des entreprises et de les guider pour les réaliser pleinement » (traduction libre, Pine et Gilmore, 2011: 255).

Progression de la valeur économique – marchandise à transformation

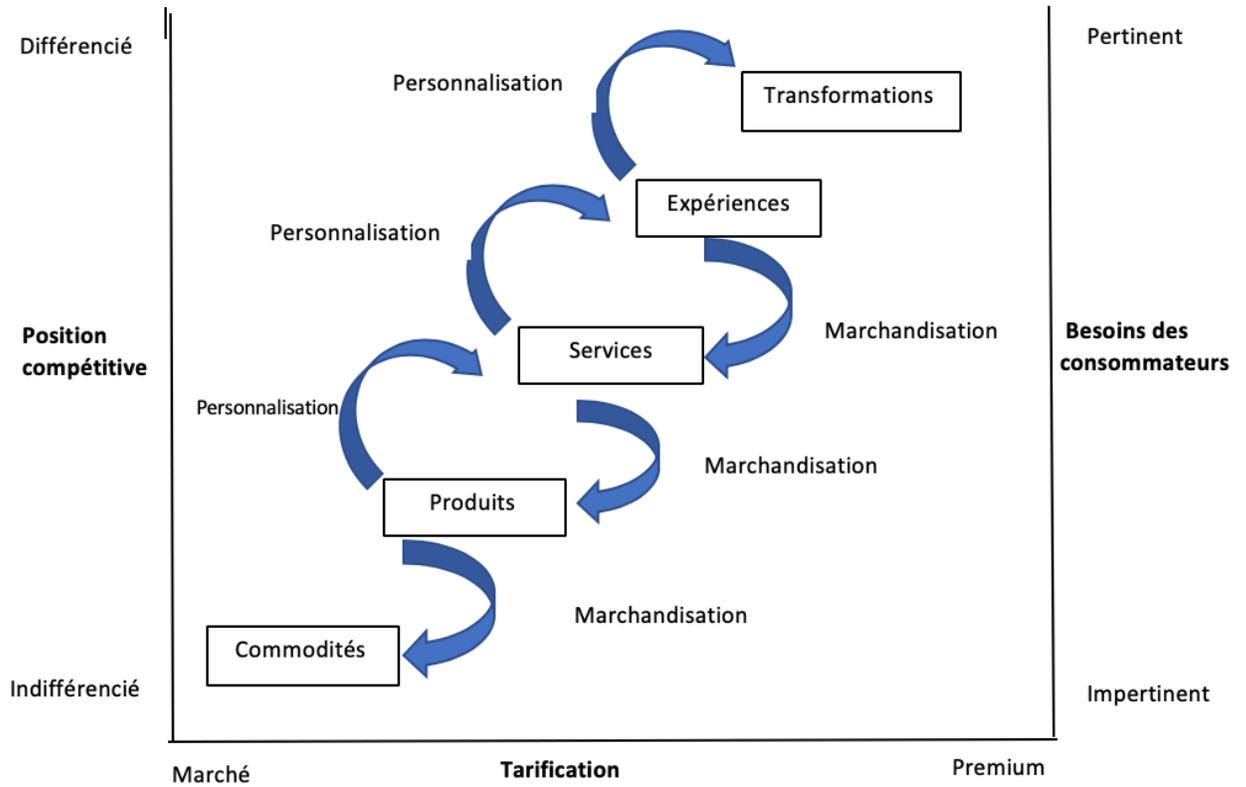


Figure 2 : Progression de la valeur économique Pine et Gilmore 2011

Consumer Culture Theory

Le consumer culture theory réfère à « une famille de perspectives théoriques abordant les relations entre les actions des consommateurs, le marché et leur signification culturelle » (traduction libre, Eric Arnould *et al.*, 2005: 868). Elle étudie comment les consommateurs « retravaillent et transforment la signification encodée dans les marques, les publicités, le servicescape, ou les biens matériels, afin de manifester leur contexte personnel et social et promouvoir leur style de vie, ainsi que leur identité » (traduction libre, Eric Arnould *et al.*, 2005: 871).

Cette approche se penche sur « les relations dynamiques entre les actions des consommateurs, le marché, ainsi que leur signification culturelle » (Eric Arnould *et al.*, 2005: 868) et offre une compréhension plus approfondie du contexte de collaboration dans la création de valeur (Schau, Vargo et Akaka, 2015).

Dans le même ordre d'idée, « la perspective de la valeur du contexte culturel explique comment la valeur est déterminée de manière phénoménologique et/ou évaluée par les bénéficiaires individuels dans des contextes sociaux et culturels dynamiques au sein des écosystèmes de services. » (Traduction libre, Tsiotsou, 2016 : 486)

Co-création

Ayant été longtemps un acteur passif, le consommateur reprend le contrôle de sa relation avec l'entreprise. En effet, elles n'ont plus le monopole de l'information puisque le consommateur est ultra informé et connecté, notamment grâce à internet (C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2000). Ce bouleversement a drastiquement changé le marché qui est maintenant « un forum dans lequel les consommateurs jouent un rôle actif dans la création de la valeur » (traduction libre, C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2000). Les consommateurs sont désormais une

source de connaissances et de compétences pour les entreprises (C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Selon ces auteurs, la co-création est « la création conjointe de valeur ajoutée entre l'entreprise et le client en créant un environnement expérientiel dans lequel le consommateur peut dialoguer activement et coconstruire une expérience personnalisée avec la marque » (traduction libre, C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2004a: 8). Afin de se démarquer, les entreprises doivent délaisser leur vision centrée sur la firme et plutôt miser sur la co-création de valeurs à travers une expérience client personnalisée (C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2004a).

Dans la même lignée que le service dominant Logic, Prahalad et Ramaswamy, affirment que le produit est subordonn e à l'expérience et que les consommateurs jugent les produits d'une entreprise non pas à leurs caractéristiques, mais plutôt, selon la mesure dans laquelle un produit ou un service leur fournit l'expérience souhaitée (C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2000). Dans cette optique, « la clé pour libérer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels est d'orchestrer des interactions de haute qualité permettant au client de co-créer une expérience unique avec l'entreprise » (traduction libre, C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2004a: 7). Les auteurs ont d evelopp e le modèle DART, afin d'illustrer les éléments clés de la co-création soit le dialogue, l'accessibilité, la transparence et l'évaluation des risques. (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

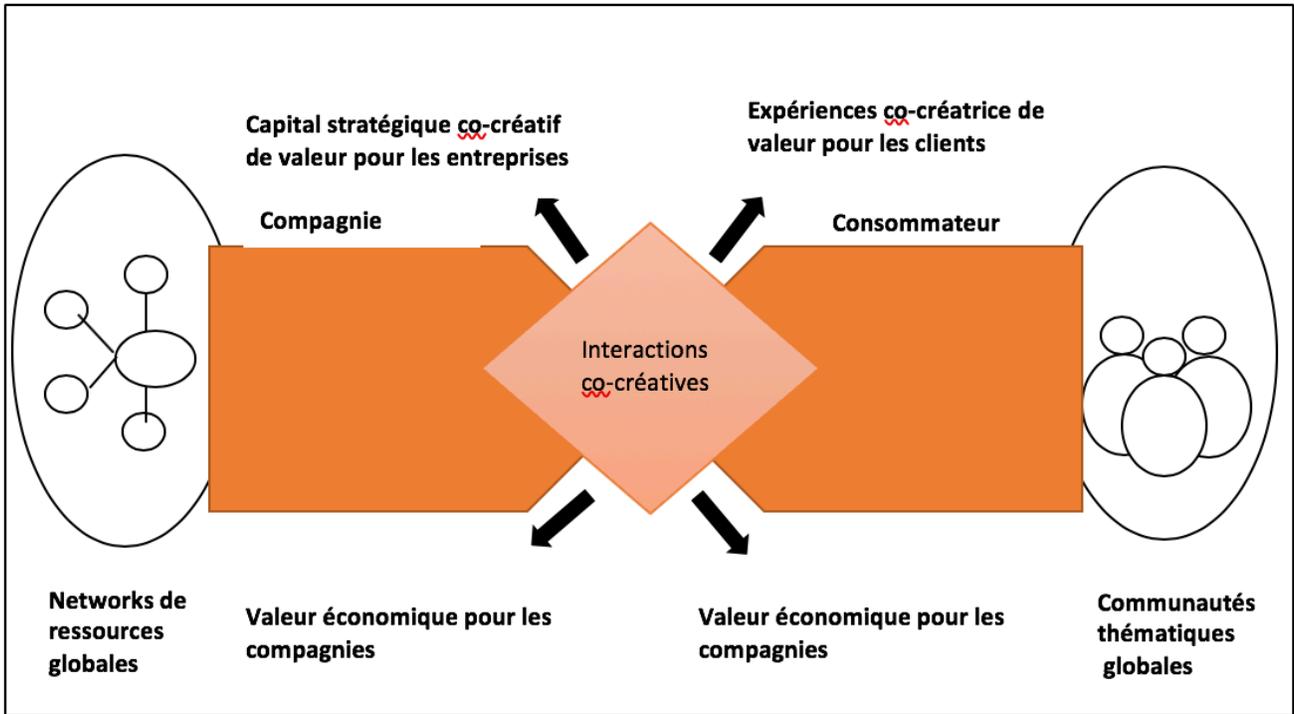


Figure 3 : co-crédation de valeurs à travers des expériences (Ramaswamy, 2008)

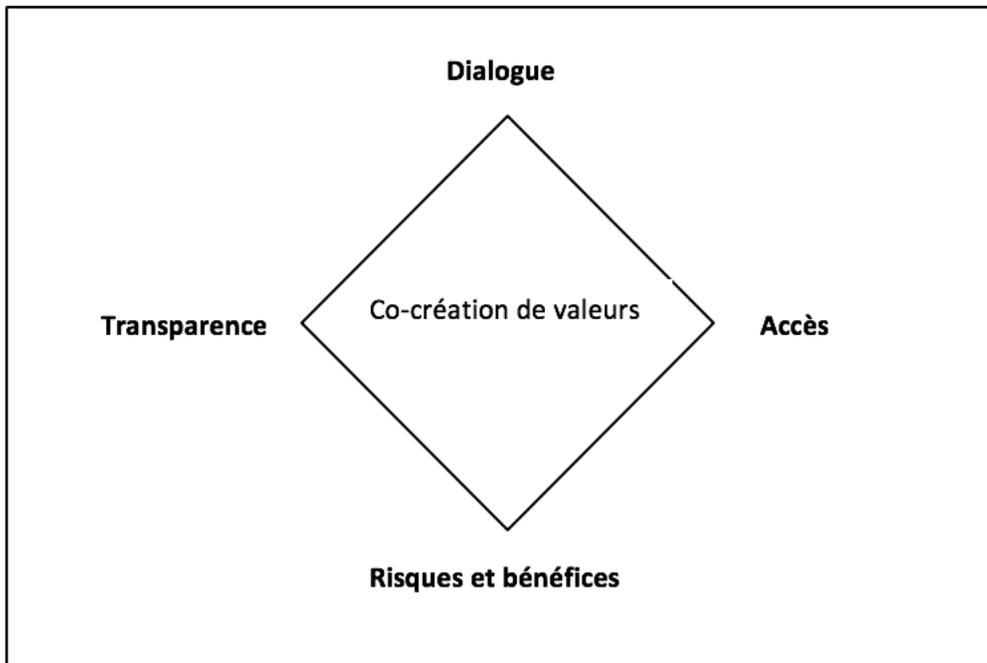


Figure 4 : Modèle DART (C.K Prahalad et Ramaswamy, 2004a)

Le dialogue est crucial, afin de créer des liens avec le consommateur puisqu'il implique « une compréhension empathique construite autour de l'expérience vécue par les consommateurs et de la reconnaissance du contexte émotionnel, social et culturel des expériences » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 23). Or, le dialogue impliqué dans la co-création se démarque par plusieurs caractéristiques spécifiques. Celui-ci doit se concentrer sur un sujet intéressant pour le consommateur et l'entreprise tout en nécessitant un forum dans lequel il peut s'inscrire (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). Finalement, il requiert des règles d'engagement permettant des interactions productives et ordonnées (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

Désormais, le but du consommateur est d'accéder à une expérience et non de posséder un produit. Il faut donc clairement faire la distinction entre la notion d'accès à celle de propriété selon C. K. Prahalad et Ramaswamy (2003). En effet, les consommateurs souhaitent désormais accéder à des ressources, mais aussi à des styles de vie (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

« En se concentrant sur l'accès à des expériences à de multiples points d'interaction, par opposition à la simple propriété de produits, les entreprises peuvent élargir leurs opportunités commerciales » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 13).

Le risque est « la probabilité de préjudice pour le consommateur » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 31). Traditionnellement, les entreprises considèrent qu'elles étaient les mieux placées, afin de gérer les risques (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). De ce fait, elle passait sous silence les risques liés aux produit et/ou

service. Or, dans un environnement hyper connecté, les entreprises ne peuvent plus ignorer la participation des consommateurs puisque « s'ils deviennent des co-créateurs de valeurs avec les entreprises, ils exigeront davantage d'informations sur les risques potentiels liés aux biens et aux services » (traduction libre, C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2003: 32; Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). La transparence est primordiale, afin de créer un lien de confiance entre la firme et le consommateur (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

Selon les auteurs, la gestion du risque regorge d'opportunités de différenciation pour les firmes puisqu'un « dialogue actif sur les risques et les avantages liés à l'utilisation de produits et services peut créer un nouveau niveau de confiance entre le consommateur et l'entreprise » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 32).

Finalement, la transparence est le dernier élément crucial à la co-création. L'asymétrie d'informations bénéficiait largement aux entreprises. Or, dans un univers hyper connecté, les entreprises ne peuvent plus se reposer sur ce biais (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). La transparence est essentielle, afin de développer une relation de confiance avec le consommateur (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

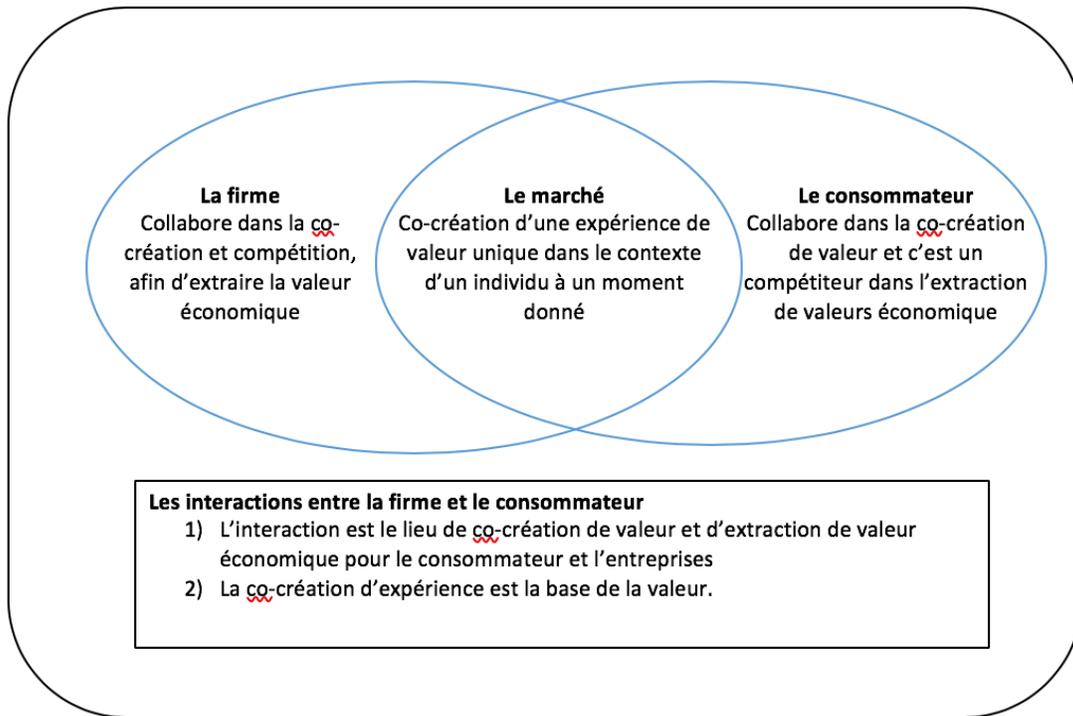


Figure 5 : Le concept émergent du marché (C.K Prahalad et Ramaswamy, 2004a)

Environnement expérientiel

Afin de stimuler la co-création, les marques doivent développer un environnement expérientiel, soit « un cadre permettant à l'entreprise de proposer diverses expériences de co-création à des millions de consommateurs » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 51). Au-delà du produit ou service offert, cet environnement englobe les différents points de contact de l'entreprise, soit les employés, les communautés, ainsi que tous les canaux utilisés par la marque.

Cet environnement offre aux consommateurs l'opportunité de co-créer leur propre expérience et de s'engager émotionnellement et intellectuellement à travers celle-ci (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). Dans la même veine, l'environnement d'expérience favorise l'implication des communautés de consommateurs et permet d'accommoder des groupes hétérogènes de consommateurs s'impliquant    différents niveaux (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b).

  cosyst  me d'intervenants et cocréation

Gyrd-Jones et Kornum (2013) se sont intéressés à l'écosystème complexe se cachant derrière la marque Lego et ses différentes parties prenantes. En effet, bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur la co-création de valeur entre le consommateur et la marque, la littérature ne s'est pas pench  e sur la synergie entre les différentes parties de l'écosystème des intervenants (Gyrd-Jones et Kornum, 2013).

L'écosystème des intervenants (stakeholders) est un « système socioculturel englobant l'ensemble des relations, ainsi que les sous-cultures des différentes parties prenantes » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1484). Les intervenants interagissent au sein de l'écosystème, afin de « co-créer de la valeur, mais aussi pour mettre en scène leur propre identité culturelle » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1490). Les résultats de cette étude démontrent que l'interaction des parties prenantes renforce la valeur de la marque et la création d'identité. Pour Lego, cela a permis de recentrer la création de produits et d'étendre son domaine d'expertise, tout en exprimant les valeurs fondamentales de la marque, telles que la créativité et l'imagination (Gyrd-Jones et Kornum, 2013). Afin de s'assurer d'une co-création optimale, les marques doivent adopter des stratégies reposant « un ensemble d'éléments stables de la marque, mais

aussi d'une périphérie négociable » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1492).

Le succès de la co-création dépend de « la complémentarité de valeurs et culturelle entre les différents intervenants de l'écosystème » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1491). Il s'agit de « la synergie créée lorsqu'un ensemble de parties prenantes génère collectivement plus de valeur que la somme de la valeur créée par chaque partenaire individuellement » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1486). La complémentarité culturelle est « la réalisation d'une synergie culturelle grâce à l'interaction de sous-cultures ou de sous-cultures similaires (améliorantes) qui se lient aux valeurs culturelles dominantes, mais sont distinctes (orthogonales) » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1486).

Partie 2 : la valeur

Bien que la majorité des auteurs s'accordent sur l'importance du processus de création de valeurs, actuellement aucun consensus n'existe quant à sa conceptualisation (Galvagno et Dalli, 2014; Gummerus, 2013; Vargo et Lusch, 2017).

Gummerus (2013) divise les approches de créations de valeurs en trois types soit par la firme, à travers la co-crédation ou encore par le consommateur. Nous allons utiliser cette classification, afin de présenter les trois approches, qui nous semblent les plus pertinentes dans le cadre de cette recherche.

Selon celle-ci, « Traditionnellement, la création de valeur se fait au sein de l'entreprise (Kotler, 1972 ; Porter, 1985, Treacy et Wiersema, 1993), ainsi qu'à travers les activités de la firme » (traduction libre, Gummerus, 2013: 22).

Ainsi, « La valeur est générée par la capabilité de la firme à appliquer des ressources à un marché (Hunt et Morgan, 1996), à résoudre des problèmes (Porter, 1985) ou encore à créer des réseaux » (traduction libre, Gummerus, 2013: 37). Le consommateur est externe à la firme et joue un rôle passif dans le processus de création de valeurs (Gummesson, 2005).

Or, Vargo et Lusch (2004) s'opposent à cette vision et introduisent le Service dominant Logic, où la création de valeur est un processus de co-crédation entre le consommateur et la firme. En effet, la valeur n'est plus créée uniquement par la firme, mais bien en collaboration avec le consommateur. Il est un partenaire, ainsi qu'une ressource opérante au sein de ce processus (Vargo et Lusch, 2004).

Le rôle du producteur est de « faciliter la création de valeurs en offrant une fondation à la création de valeur des consommateurs sous la forme de ressources, tel que des produits, services ou encore des informations » (traduction libre,

Grönroos, 2008: 306). Ainsi, les entreprises doivent étudier comment elles peuvent faciliter la création de valeurs chez les consommateurs, notamment en se concentrant sur leurs interactions avec ceux-ci (Grönroos, 2008).

S'inscrivant dans la ligne de recherche du Service dominant Logic, la théorie des pratiques et le Customer Dominant Logic suggère une vision alternative à la création de valeurs. En effet, selon ces auteurs, la création de valeurs se développe à travers des pratiques et des processus (Korkman, 2006; Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

La théorie des pratiques

La théorie de la pratique, ainsi que le customer value creation s'accordent pour affirmer que la valeur est générée par le client (Grönroos, 2008; Heinonen *et al.*, 2010; Korkman, 2006; Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Or, pour Schau, Muñiz et Arnould (2009) c'est à travers des pratiques, tandis que pour Grönroos (2008) et A. Payne, Storbacka et Frow (2008) c'est à l'aide de processus.

La théorie de la pratique offre un cadre permettant d'étudier la co-création de valeur tel un processus sociétal complexe (Korkman, Storbacka et Harald, 2010). En effet, « cette approche porte son attention sur les aspects processuels de l'utilisation de la consommation, plutôt que sur les résultats de l'échange des biens »(Korkman, Storbacka et Harald, 2010: 3).

Les pratiques sont contextuelles et basées sur une compréhension partagée et dynamique (Korkman, 2006). Il s'agit « d'actions plus ou moins routinières, orchestrées par des outils, des savoir-faire, des images, un espace physique et un sujet porteur de la pratique » (traduction libre, Korkman, 2006: 37).

La valeur d'usage est déterminée par la façon dont la ressource permet d'améliorer les pratiques du consommateur. Ainsi, la valeur du consommateur est imbriquée dans la pratique (Korkman, Storbacka et Harald, 2010; Schau, Muñiz et Arnould, 2009). En effet, « L'approche des pratiques étudie l'intégration d'éléments objectifs à certaines pratiques et la valeur, ainsi que le sens qui en découlent » (traduction libre, Korkman, Storbacka et Harald, 2010: 4).

Dans cette optique, Schau, Muñiz et Arnould (2009), se sont penché sur les pratiques collectives, créant de la valeur au sein de communautés de marque. Chacune de ces pratiques favorise l'utilisation de la marque encourageant ainsi un engagement communautaire plus profond (Schau, Muñiz et Arnould, 2009). C'est à travers ces pratiques que les admirateurs de la marque deviennent des évangélistes et diffusent le message de la marque (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Customer Dominant Logic

Heinonen *et al.* (2010) affirme que le service dominant logic se concentre sur le producteur de service et non sur le consommateur. En effet, « le service est considéré comme une co-création dominée par le point de vue du fournisseur de services » (traduction libre, Heinonen *et al.*, 2010: 532).

Ces auteurs proposent d'adopter le Customer dominant Logic, afin de comprendre « comment la valeur émerge pour les clients et comment, à travers un processus de création de sens, les clients construisent leur expérience (...) » (traduction libre, Heinonen *et al.*, 2010: 533).

En effet, « Adopter ce point de vue signifie que l'on se concentre moins sur la manière dont les systèmes (des fournisseurs) impliquent les clients dans leurs processus que sur la manière dont les clients, au sein de leurs écosystèmes,

engagent avec différents types de fournisseurs » (traduction libre, Heinonen et Strandvik, 2015: 472)

Cette approche change l'angle d'analyse puisque plutôt que de se pencher sur comment l'entreprise peut créer des services plaisant aux consommateurs, on se questionne plutôt sur ce que les consommateurs font avec ceux-ci (Grönroos, 2008; Heinonen *et al.*, 2010).

Celle-ci « reflète la manière dont un service, du point de vue du client, est non seulement consommé ou utilisé, mais aussi potentiellement intégré aux structures d'expérience et d'activité, au-delà du processus de service » (traduction libre, Heinonen *et al.*, 2010: 534). Ainsi, « la valeur émerge lorsque le service fourni par l'entreprise est utilisé par le client et intégré dans le contexte, les activités, les pratiques et les expériences de celui-ci » (traduction libre, Heinonen *et al.*, 2010: 537). Dans cette optique, le rôle de l'entreprise est de faciliter la création de valeurs (Grönroos, 2008).

Les entreprises fournissent des ressources aux consommateurs et c'est en utilisant celle-ci et en ajoutant d'autres (biens, services et information et en utilisant leurs compétences) que les consommateurs transforment les ressources en valeur d'usage (Grönroos, 2008). En effet, « il y a création de valeurs lorsque les consommateurs utilisent les ressources qu'ils ont achetées, les transformant ainsi en valeur d'usage » (traduction libre, Grönroos, 2008: 304).

Ainsi, le consommateur doit détenir des ressources externes, ainsi que des compétences, afin de transformer la ressource offerte par l'entreprise en valeur d'usage (Grönroos, 2008). Dans le cas où le consommateur n'y a pas accès, la valeur d'usage sera inexistante (Grönroos, 2008).

Donc, la valeur est générée par le consommateur. En effet, si celui-ci n'est pas présent pour transformer les ressources en valeur d'usage, il n'y a pas de création

de valeurs (Anker *et al.*, 2015). De ce fait, « le résultat final du marketing ne devrait pas être le service, mais bien l'expérience client et la valeur d'utilisation qui en résulte pour les clients dans leur contexte particulier » (traduction libre, Heinonen *et al.*, 2010: 543).

Processus

Au cœur du cadre conceptuel de A. Payne, Storbacka et Frow (2008) quant à la co-crédation de valeurs se trouvent des processus. Le processus de création de valeur se définit telle « une série d'activités performées par le consommateur, afin d'atteindre un but particulier » (traduction libre, A. Payne, Storbacka et Frow, 2008: 86). Selon ces auteurs, la création de valeur devrait être perçue comme un « processus dynamique, interactif, non linéaire et souvent inconscient » (traduction libre, A. Payne, Storbacka et Frow, 2008: 84). Ainsi, ce cadre conceptuel inclut les processus des consommateurs, des fournisseurs, ainsi que ceux des rencontres, menant à la co-crédation de valeurs. À cela s'ajoute l'apprentissage des consommateurs et celle des organisations, des éléments clés quant à la co-crédation de valeurs (A. Payne, Storbacka et Frow, 2008).

Approche	Conceptualisation de la valeur	Auteurs
La création de valeur est un processus contrôlé par la firme	<p>« L'orientation vers le marché est une culture d'entreprise externe qui favorise la création valeur supérieure pour les acheteurs est sa priorité absolue. Cette valeur provient de l'exploitation réussie des capacités de base pouvant être développées dans n'importe quel domaine fonctionnel » (Slater et Narver, 1994: 27).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valeur est créée par les capacités principales de toute l'organisation • La valeur émane de l'entreprise et non du consommateur 	<p>(Hunt et Morgan, 1995) (Porter, 1985) (Stabell et Fjeldstad, 1998)</p>
Co-crédation de valeur	<p>La firme propose une fondation de valeurs et le consommateur l'optimise en y ajoutant ses connaissances et ses aptitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de valeurs si le consommateur ne participe pas au processus de co-crédation. 	<p>(Vargo et Lusch, 2004)</p>
Crédation de valeur par le consommateur	<p>« la valeur émerge lorsque le service fourni par l'entreprise est utilisé par le client et intégré dans le contexte, les activités, les pratiques et les expériences de celui-ci » (Heinonen <i>et al.</i>, 2010: 537)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valeur émerge lorsque le consommateur utilise le service fourni par l'entreprise et transforme la proposition de valeur en valeur d'usage. • La création de valeur est un phénomène sociologique 	<p>(Korkman, 2006) (Schau, Muñiz et Arnould, 2009)</p>

Figure 6 : Les approches de création de valeur adaptée de Gummerus (2013)

La proposition de valeurs

La proposition de valeur joue un rôle stratégique important au sein d'une entreprise (Adrian Payne et Frow, 2014). Selon, Webster, il s'agit même du principe le plus important pour celle-ci (2002). Or, actuellement aucun consensus n'existe quant à la définition du concept de proposition de valeurs (Anderson, Narus et van Rossum, 2006).

Traditionnellement, la proposition de valeurs est vue d'un point de vue de la firme ou du consommateur (Frow *et al.*, 2014). Selon la littérature des années 1990, elle « (...) est considérée comme un phare et un "point de différence" qui distingue une organisation de ses concurrents les plus proches » (traduction libre, Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015; O'Dell et Jackson Grayson, 1999 cité par Chandler et Lusch, 2015: 7)

Par la suite, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'orientation des consommateurs (Bititci *et al.*, 2004; Martinez-Hernandez, 2003). Selon ceux-ci, la proposition de valeur est « une promesse implicite d'une entreprise envers ses clients de fournir une combinaison de valeurs » (traduction libre, Martinez-Hernandez, 2003: 252 cité par Bititci *et al.*, 2004). Ainsi, une entreprise a désormais plus d'une proposition de valeurs puisque chacune d'entre elles permet de rejoindre un marché spécifique (Bititci *et al.*, 2004; Martinez-Hernandez, 2003).

Selon Rintamäki, Kuusela et Mitronen (2007: 2, traduction libre), « plusieurs auteurs s'entendent sur deux aspects de la proposition de valeur : elle doit être définie du point de vue du consommateur et elle joue un rôle stratégique clé au sein de l'organisation dans la recherche d'un avantage concurrentiel ».

La littérature SDL traite le processus de création de valeur, telle une co-crédation entre le client et le fournisseur de service (Grönroos et Voima, 2013; Vargo et Lusch, 2004). L'entreprise peut uniquement offrir une proposition de valeur, car ce sont les consommateurs qui décident de sa valeur et participent à sa création à travers le processus de coproduction.

Ainsi, la proposition de valeur n'est pas créée de façon isolée par l'entreprise. C'est plutôt « grâce à l'utilisation d'informations ou de connaissances, appliquée à celles d'autres membres de la chaîne de services, que l'entreprise est en mesure de faire des propositions de valeur au consommateur et d'obtenir un avantage concurrentiel » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2004: 10).

Jennifer D. Chandler et Lusch (2015: 8) suggèrent « qu'une proposition de valeur invite les acteurs à se servir les uns des autres afin d'atteindre une valeur, que ce soit économique, financier, social, ou une combinaison de ceux-ci ». Ainsi, la proposition de valeur est essentielle dans un système de service puisqu'elle permet de stimuler l'engagement de l'ensemble des acteurs (consommateur, distributeurs, acheteurs, etc.) et de faire émerger l'expérience de service (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015).

Contrairement à la vision traditionnelle du cycle de vie du produit où sa nature reste stable, le service est en constante mutation (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015). Les expériences de services varient au fil de temps lorsque l'intensité de la proposition de valeurs et l'engagement fluctuent (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015). En effet, « À mesure que les acteurs (avec leurs relations et leurs dispositions) évoluent ensemble au fil du temps, les expériences de service se transforment et évoluent de manière transparente » (traduction libre, Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015: 9). Or, « puisque les expériences de service sont hautement interdépendantes et donc délicates, les propositions de valeur sont très

importantes, car elles sont des catalyseurs de l'expérience de service » (traduction libre, Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015: 15).

Bien que la proposition de valeur soit une prémisse fondamentale de la S-D logics, il existe très peu de littérature spécifique à ce sujet (Adrian Payne et Frow, 2014).

S'inscrivant dans la lignée de recherche de la science des services, Frow *et al.* (2014) se sont penchés sur le rôle de la proposition de valeur au sein d'un écosystème de services. La proposition de valeurs est co-crée, réciproque et dynamique (Frow *et al.*, 2014). Les auteurs proposent 5 prémisses clés de la proposition de valeurs dans les écosystèmes de service.

Selon ceux-ci, « la proposition de valeur la plus attractive se traduira par la performance la plus élevée, mais nécessitera également une révision constante en fonction des modifications apportées par le client afin de préserver cet avantage » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 344).

La proposition de valeurs est un mécanisme cocréé et réciproque par lequel les acteurs offrent et attirent des ressources. Chaque membre de l'écosystème détient des ressources et les partage par le biais de pratiques d'intégration de ressources (Hebdige, 1988). Cet échange a lieu, car chaque acteur ne peut opérer de façon isolée (Frow *et al.*, 2014). De ce fait « Les propositions de valeur dans les écosystèmes découlent du potentiel de valeur inhérent aux ressources des acteurs » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 344).

Les propositions de valeurs jouent aussi un rôle crucial dans la composition des réseaux puisqu'elles « déterminent spécifiquement avec qui les acteurs choisissent de s'engager, en façonnant la nature des interactions de marché » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 344). Dans la même optique, « les propositions de valeur servent à équilibrer les échanges mutuels et la co-créeation de valeur, en

formant les offres des acteurs » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014). Elles agissent comme un mécanisme d'alignement.

Cependant, puisque tous les acteurs de l'écosystème sont étroitement liés lorsque l'un d'entre eux modifie sa proposition de valeurs, ceci affecte l'ensemble du réseau. Ainsi, « les propositions de valeur peuvent changer avec le temps et façonner une nouvelle intégration des ressources au sein de l'écosystème de service » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 345)

Partie 3 : Expérience de marque

Expérience de marque

Bernd Schmitt a introduit l'approche du marketing expérientiel en 1999 (Schmitt, 1999). Selon celui-ci, le consommateur est désormais un être rationnel et émotionnel souhaitant vivre des expériences agréables, plutôt qu'un être rationnel se souciant uniquement des bénéfices fonctionnels (Schmitt, 1999). Dans cette optique, il a développé le modèle stratégique expérientiel (SEMs), afin de guider les gestionnaires dans la création de différentes expériences clients. Celui-ci se divise en 5 modules soit les expériences affectives, cognitives, physiques, comportementales, ainsi que celles où le consommateur s'identifie à un groupe de référence (Schmitt, 1999). Ces expériences sont diffusées à l'aide des « expériences providers » soient les différents points de contact de l'entreprise, tels que les communications ou encore l'environnement physique du magasin, avec le consommateur (Schmitt, 1999).

S'inscrivant dans la même lignée, Brakus, Schmitt et Zarantonello, suggère que l'expérience de marque est divisée en 4 dimensions soit l'aspect sensoriel, affectif, intellectuel et comportemental (Brakus *et al.*, 2009). L'expérience de marque est conceptualisée comme « un ensemble de sensations, de sentiments, et de

réponses comportementales évoqués par des stimuli faisant partie du design, de l'identité, du packaging des communications et de l'environnement de la marque » (traduction libre, Brakus *et al.*, 2009). Ils suggèrent que l'expérience de marque est concept distinctif des autres constructions de la marque (brand attitudes, brand involvement, brand attachement, customer delight et personnalité de marque) puisqu'il ne s'agit pas d'un jugement évaluatif ni d'un concept de relation émotionnelle et ne présume pas un état de motivation de la part du consommateur (Brakus *et al.*, 2009).

L'expérience de marque offre une évaluation plus holistique de la marque (Khan et Rahman, 2015). En effet, les consommateurs s'appuient sur plusieurs points de contact, afin de comprendre la marque (De Chernatony, Cottam et Segal-Horn, 2006). Celle-ci émerge désormais d'environnements digitaux et mobiles (Morgan-Thomas et Veloutsou, 2013). Andreini, Pedeliento, Zarantonello et Solerio, avance que l'expérience de marque est désormais co-crée par les consommateurs, mais aussi par le marché et la communauté (Andreini *et al.*, 2018). Ainsi, « comprendre le réseau d'acteurs impliqué dans la création d'expériences désirables aux trois niveaux est stratégiquement important, afin d'améliorer et d'augmenter l'efficacité des stratégies de marques créées, afin de générer des expériences de marque positive » (traduction libre, Andreini *et al.*, 2018: 7). Afin de créer une expérience de marque unique, les entreprises doivent prendre en compte les différents acteurs de leur réseau puisqu'elles ne sont plus les uniques instigatrices du sens de la marque (Andreini *et al.*, 2018).

Actuellement, la majorité des travaux portant sur l'expérience de marque s'appuient sur les fondements théoriques de Schmitt et Brakus ou de Schmitt et Zarantonello, selon Andreini *et al.* (2018). Or, trois autres courants théoriques traitent de l'expérience client soit le consumer culture Theory, la relationship theory et le service dominant logic (SDL), toujours selon Andreini *et al.* (2018).

La pertinence et le pouvoir d'une expérience émotionnelle forte afin de créer des relations avec les consommateurs sont largement appuyés au sein de la littérature actuelle (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). L'expérience de marque joue un rôle crucial dans le succès marketing (Khan et Mobin, 2017) puisqu'elle influence la fidélité à la marque (Iglesias, Singh et Batista-foguet, 2011; Nysveen, Pedersen et Skard, 2013), la satisfaction des consommateurs (Ha et Perks, 2005), l'attitude et la confiance envers la marque (Khan, 2015), ainsi que les intentions d'effectuer du bouche-à-oreille positif (Jan F. Klein *et al.*, 2016).

Le marketing d'événement est défini tel « la communication des valeurs de la marque en organisant des événements marketing comme des hyperréalistes tridimensionnelles liées à la marque dans lequel les consommateurs sont activement impliqués au niveau comportemental et qui se traduit par leur attachement émotionnel à la marque » (traduction libre, Whelan et Wohlfeil, 2006: 2). Il influence positivement « la familiarité, l'image, l'attitude et l'attachement émotionnel du consommateur envers la marque » (traduction libre, Wohlfeil et Whelan, 2006: 646). Or, l'efficacité de ces stratégies dépend fortement de la participation volontaire du consommateur (Wohlfeil et Whelan, 2006).

En étudiant la Adidas Predator Cup, Wohlfeil et Whelan, on mit en lumière que la motivation à participer à l'Adidas Predator Cup est déterminée par l'implication situationnelle des consommateurs. En effet, « L'implication situationnelle se produit quand un objet spécifique attire l'intérêt d'un individu pendant une période limitée » (traduction libre, Wohlfeil et Whelan, 2006: 652).

Cette étude suggère que l'implication dans les événements marketing, soit l'intérêt durable du consommateur envers le marketing événementiel et la communication en général, est le prédicteur le plus fort quant à la participation des consommateurs aux événements de la marque. Dans la même veine, ils ont démontré que plus l'implication objet-événement, soit l'intérêt persistant d'un individu pour une marque ou la catégorie de produits, était grande, plus

l'implication du consommateur dans un événement marketing spécifique est élevée (Wohlfeil et Whelan, 2006).

Zarantonello et Schmitt se sont intéressés à l'impact du marketing événementiel sur le capital de la marque (2013). Dans cette étude, ils définissent l'attitude envers la marque telle « l'attitude des consommateurs à l'égard de la marque associée à un événement donné, parrainé ou détenu directement par celle-ci » (traduction libre, Zarantonello et Schmitt, 2013: 260). Celle-ci suggère que les événements ont un impact direct et indirect sur le capital de marque, grâce à l'expérience de marque. En effet, contrairement aux études précédentes stipulant que les événements influencent certaines composantes du capital de marque, les auteurs suggèrent qu'elle augmente le capital de marque en général (Zarantonello et Schmitt, 2013). De même, la participation aux événements influence l'expérience de marque étant une source de capital de marque. Cette étude démontre que « l'expérience de marque et l'attitude envers la marque sont des antécédents au capital de marque, mais que le pouvoir prédictif de l'expérience de marque est plus fort que l'attitude de la marque et ne dépend pas du type d'événement » (traduction libre, Zarantonello et Schmitt, 2013: 273). Ainsi, les événements de marque, sont des outils puissants, afin de construire le capital de la marque et afin, que l'impact du marketing événementiel soit optimale , ceux-ci doivent générer une forte expérience de marque (Zarantonello et Schmitt, 2013).

Fidélité à la marque

L'expérience de marque est une variable cruciale, afin de développer la loyauté à la marque (Khan et Mobin, 2017). Iglesias, Singh et Batista-Foguet, ont démontré empiriquement que l'engagement affectif médie la relation entre l'expérience de la marque et la fidélité à la marque (2011). Ainsi, pour qu'une expérience de marque mène à la fidélité du client un engagement affectif entre la marque et celui-ci doit avoir été développé précédemment (Iglesias, Singh et Batista-foguet, 2011). Dans le même ordre d'idée, les résultats de Nysveen, Pedersen et Skard suggèrent que la seule dimension significative de l'expérience de marque ayant une incidence directe sur la fidélité à la marque est celle de l'expérience relationnelle dans un contexte de service (2013). De ce fait, l'expérience relationnelle est un facteur important, afin de prédire la satisfaction et la fidélité des consommateurs (Nysveen, Pedersen et Skard, 2013).

Les expériences sensorielles influencent positivement la personnalité de la marque et la satisfaction envers celle-ci (Nysveen, Pedersen et Skard, 2013). Il est donc essentiel pour les marketeurs de créer des expériences multi sensorielles, afin d'influencer positivement ces deux éléments.

Les résultats de l'étude de Ramaseshan et Stein suggèrent qu'une expérience de marque a une forte influence positive sur deux composantes de la loyauté à la marque soit, la fidélité à la marque et l'achat fidèle à la marque (2014). De plus, « l'expérience de marque a une influence positive sur l'attachement à la marque et l'engagement envers celle-ci, mais non sur la confiance envers la marque » (traduction libre, Ramaseshan et Stein, 2014: 9). Ainsi, l'expérience de marque favorise la création d'un lien relationnel entre le consommateur et la marque, ce qui renforce la fidélité à la marque (Ramaseshan et Stein, 2014). Les questionnaires doivent donc articuler des expériences de marque où la relation

consommateur/entreprise est au cœur des préoccupations puisque c'est celle-ci qui mènera à la fidélité (Ramaseshan et Stein, 2014).

La force à laquelle les consommateurs s'identifient à la marque repose sur la force et la profondeur de leur expérience avec celle-ci (Robert Paul Jones et Runyan, 2013). En étudiant l'expérience de marque de plusieurs détaillants à travers les différents canaux utilisés, les auteurs ont observé une variation des réponses de la part du consommateur face à la marque, selon le canal utilisé. Selon ceux-ci, « la réponse différente à l'expérience de la marque en ligne et hors ligne peut être attribuée à des éléments de marque manquants, altérée ou ajoutée ayant fondamentalement altéré l'expérience de la marque entraînant des changements quant à l'identification du consommateur vis-à-vis celle-ci» (traduction libre, Robert Paul Jones et Runyan, 2013: 284). Dans cette optique, l'expérience de marque, la communauté, ainsi que l'identification à la marque sont des éléments cruciaux, dans l'environnement en ligne, ainsi que hors ligne, afin de développer la fidélité à la marque (Robert Paul Jones et Runyan, 2013).

Mathew et Thomas suggèrent que la crédibilité de la marque, ainsi que l'engagement émotif sont des médiateurs à la relation entre l'expérience et la fidélité à la marque (2018). Leurs résultats suggèrent qu'il faut segmenter le marché, selon l'implication des consommateurs, afin de déployer des stratégies appropriées au développement de la loyauté

Ainsi, pour les consommateurs qui sont peu impliqués, c'est l'expérience de marque et la crédibilité de la marque qui influencent la loyauté à la marque (Mathew et Thomas, 2018). De ce fait, les gestionnaires doivent se concentrer sur des stratégies permettant d'augmenter ces deux éléments (Mathew et Thomas, 2018). Or, pour les consommateurs fortement impliqués, l'engagement émotif est un antécédent à la loyauté. Ainsi, les gestionnaires doivent se concentrer sur le développement de relation entre la marque et le consommateur (Mathew et Thomas, 2018). Finalement, pour les consommateurs d'on leur implication et celle

dans la catégorie de produit ne sont pas stables, les marketeurs doivent fournir, de façon stable, des expériences uniques, afin de maintenir leur crédibilité et la cohérence de la marque (Mathew et Thomas, 2018).

La satisfaction des consommateurs

La satisfaction des consommateurs, ainsi que la confiance envers la marque sont des antécédents d'une expérience de marque positive (Brakus *et al.*, 2009). La satisfaction du consommateur se définit tel « un jugement, selon lequel une caractéristique du produit/service ou le produit en lui-même offrent un niveau agréable de satisfaction suite à la consommation de ce bien » (traduction libre, Oliver, 2010: 8).

L'expérience de marque influence significativement la satisfaction des consommateurs (Ha et Perks, 2005). En effet, les expériences positives augmentent la connaissance de la marque du consommateur ayant une incidence directe sur sa satisfaction. Ainsi, en augmentant le nombre d'expériences positives avec la marque, le gestionnaire influence directement la satisfaction de ses consommateurs (Ha et Perks, 2005)

De même, l'expérience de marque a un effet direct sur la crédibilité, l'attitude, ainsi que l'équité de marque (Shamim et Muhammad Mohsin, 2013). Or, l'étude de Chinomona suggère que l'expérience de marque a un effet plus grand sur la satisfaction du consommateur que sur la confiance vis-à-vis la marque (Chinomona, 2013). De plus, la relation entre la confiance envers la marque et l'attachement à celle-ci est très forte. Ainsi, « l'expérience de la marque peut avoir une influence importante sur la confiance et l'attachement à la marque via la satisfaction de la marque » (traduction libre, Chinomona, 2013: 1311).

Bouche-à-oreille

Une relation positive entre les intentions d'effectuer du bouche-à-oreille et l'expérience de marque. L'expérience de marque positive est un plus grand prédicteur des intentions de bouche-à-oreille chez les consommateurs que la satisfaction. (Khan et Mobin, 2017). De plus, en étudiant l'expérience de marque des magasins éphémères de marque de luxe, les auteurs ont observé que l'atmosphère, ainsi que l'unicité de ces magasins augmentaient les intentions de bouche-à-oreille positif. En effet, l'expérience de marque est une variable médiatrice entre la perception de caractéristiques du magasin et l'intention d'effectuer du bouche-à-oreille (2016). De ce fait, selon ceux-ci, l'expérience de marque est un outil puissant, afin de stimuler un bouche-à-oreille positif (Jan F. Klein *et al.*, 2016).

Expérience de marque et confiance envers la marque

La confiance envers la marque est « la volonté du consommateur moyen de s'appuyer sur la capacité de la marque à remplir sa fonction déclarée. C'est un sentiment de sécurité que le consommateur entretient lors de son interaction avec la marque reposant sur sa perception que les marques sont fiables et responsables » (traduction libre, Ha et Perks, 2005: 443). L'expérience de marque a un impact direct sur la confiance vis-à-vis la marque (Ha et Perks, 2005; Khan et Mobin, 2017).

Partie 4 : Communauté

Communautés

Selon Schouten et McAlexander (1995) « les forces organisatrices les plus puissantes au sein de la vie moderne sont les activités, ainsi que les relations interpersonnelles qui y sont associées auxquels les gens s'engagent, afin de donner un sens à leur vie » (traduction libre : 43). En effet, « les individus libérés de contraintes sociales tentent désormais de recomposer leur univers social » (traduction libre, Cova et Cova, 2002a: 596). Afin de répondre à ce besoin, « ils se rassemblent dans des groupes multiples et éphémères ayant une grande proximité sociale puisqu' ils ont plus d'influence sur les comportements que les institutions modernes et les autres autorités culturelles formelles » (traduction libre, Cova et Cova, 2002a: 597). C'est pourquoi les consommateurs recherchent des produits et des services leur permettant de se lier aux autres (Cova, Cova, 2001). En d'autres mots, le consommateur moderne tente de reconstruire son écosystème social par le biais de la consommation.

Les individus intègrent des communautés pour plusieurs raisons, entre autres, pour trouver un soutien émotionnel, cultiver des intérêts ou encore développer des compétences (Bagozzi et Dholakia, 2006; Fournier et Lee, 2009; Schouten et McAlexander, 1995).

Communauté de marque

Muniz et O'Guinn ont introduit le concept de communauté de marque soit « une communauté spécialisée, non liée géographiquement, basée sur un ensemble structuré de relations sociales entre les admirateurs d'une marque » (traduction libre, Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001: 412). Elle partage les mêmes caractéristiques qu'une communauté traditionnelle soit la présence d'une conscience commune entre les membres, de rituels et de traditions, ainsi qu'un sens de responsabilité entre les membres de la communauté (Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001). La communauté de marque affecte le capital de la marque puisqu'elle influence chacune de ses composantes, telle que définie par Kevin Lane Keller (1993), soit la loyauté à la marque, la perception de la qualité, la notoriété de la marque et les associations à la marque (Aaker, 1991; Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les répercussions d'une communauté de marque sur l'entreprise (Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001; Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005; Fournier et Lee, 2009; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002; Schouten et McAlexander, 1995). Les liens tissés entre les membres de la communauté agissent comme barrière de sortie chez le consommateur (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). Dans le même ordre d'idée, la communauté exerce une pression sur ses membres, afin de rester loyale au groupe, ainsi qu'à la marque (Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001). La participation à une communauté de marque est un prédicteur de la loyauté à la marque (Robert Jones et Kim, 2011; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002).

Les membres de la communauté agissent comme missionnaire en propageant le message marketing au sein d'autres compagnies (McAlexander, Schouten,

Koenning ,2002). De plus, ils sont moins enclins à changer de marques, même s'ils sont confrontés à des meilleures performances de la part de compétiteurs (McAlexander, Schouten, Koenning, 2002).

Selon l'étude de Algesheimer, Dholakia et Herrmann (2005), la communauté de marque est aussi un puissant outil de rétention de consommateurs. Selon leur modèle, il est plus effectif pour une entreprise de solliciter des consommateurs ayant déjà une forte relation avec la marque (Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005).

Bagozzi et Dholakia (2006) ont étudié les petits groupes au sein de la communauté de marque Harley Davidson. De forts liens d'amitié lient les membres qui participent fréquemment à des activités en personne (Bagozzi et Dholakia, 2006). Au sein de ces communautés, la distinction est floue entre les activités liées à la marque et les activités sociales du groupe (Bagozzi et Dholakia, 2006). De ce fait, les communautés de consommation organisées en petits groupes autour d'une marque engendrent une plus grande identification sociale, par rapport aux communautés de consommation similaires organisées autour de la catégorie de produits (Bagozzi et Dholakia, 2006).

Kornum, Gyrd-Jones, Al Zagir et Brandis se sont penchés sur l'interaction entre l'identité de marque souhaitée et celle développée par une communauté de marque. Afin d'étudier ce phénomène, ils se sont intéressés à la communauté de marque NBRO, soit une communauté de coureurs copenhagois créée par Nike en 2010, ayant pour objectif d'attirer les jeunes coureurs urbains. Ils définissent l'identité de marque telle « un phénomène socialement construit où l'identité individuelle et collective émerge à travers les différents contacts entre la marque et les différents intervenants » (traduction libre, Kornum *et al.*, 2017: 433).

L'omniprésence de la marque Nike au sein de la communauté n'engendre pas de malaise auprès des membres de la communauté puisque le facteur « cool » et anarchique de l'identité de la communauté semble contrebalancer sa nature commerciale (Kornum *et al.*, 2017). La communauté se définit en opposition au club de course traditionnel, en mettant de l'avant ses rencontres non structurées, ainsi qu'en adoptant des comportements irrévérencieux, telle que fumer pendant des courses officielles (Kornum *et al.*, 2017). En effet, les membres « tolèrent les tensions induites par cet élément d'identité commerciale tant que la communauté est suffisamment ouverte pour répondre à leurs besoins individuels en matière de gestion sociale flexible » (traduction libre, Kornum *et al.*, 2017: 435). De plus, « La communauté fait face à cette tension en laissant la présence généralisée des vêtements Nike devenir un élément tacite de "l'espace" collectif de la vie en communauté » (traduction libre, Kornum *et al.*, 2017: 437). C'est en majorité les nouveaux membres qui expriment un léger malaise puisque « la perception de la tension varie en fonction du niveau d'attachement initial à la marque » (traduction libre, Kornum *et al.*, 2017: 439). De plus, l'aspect anarchique et cool du groupe a un fort pouvoir attractif puisqu'il s'agit d'éléments mentionnés par les membres du groupe comme ayant motivé leur choix de communauté (Kornum *et al.*, 2017).

Expérience client et communauté

Toutefois, McAlexander, Schouten et Koenig (2002) proposent une nouvelle définition de la communauté de marque. Selon une perspective centrée sur l'expérience client, la communauté de marque est un ensemble de relations au sein duquel le consommateur est situé (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002).

Ces relations incluent celle du consommateur avec la marque, mais aussi avec l'entreprise, le produit utilisé ainsi qu'avec les autres consommateurs (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). L'existence et le sens de la

communauté s'articulent autour de l'expérience client, plutôt qu'autour de la marque (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). Ainsi, « chaque relation se connecte à tous les autres à travers le lien central de l'expérience du consommateur, créant le sens holistique de la communauté environnante » (traduction libre, McAlexander, Schouten et Koenig, 2002: 46). En effet, « Les expériences agréables vécues par le consommateur sont les forces motrices de l'engagement au sein de la communauté » (traduction libre, Zhang *et al.*, 2017: 15).

En étudiant les brandfest de la marque Jeep, McAlexander, Schouten et Koenig (2002), ont étudié l'importance des lieux physiques au sein d'une communauté de marque. En effet, la concentration géographique du jeep brandfest offre un contexte social riche pour la communication (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002) au sein des membres de la communauté. Les interactions hautement contextualisées ont accéléré le processus de socialisation, tout en permettant aux consommateurs d'observer le produit (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). La participation au brandfest a conduit à une augmentation significative du sentiment général d'intégration au sein de la communauté jeep (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). À la lumière de leur résultat les auteurs affirment que des points d'attachement plus nombreux et plus forts devraient mener à une plus grande intégration au sein de la communauté de marque (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002). En offrant, une expérience unique, la marque stimule le développement de liens forts entre les membres de la communauté de marque (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002).

Dans cette optique, « les activités marketing visant à stimuler la création d'une communauté ont le pouvoir d'influencer la force de la relation entre le consommateur et le produit, la marque, la compagnie, ainsi qu'avec les autres membres » (traduction libre, Stokburger-Sauer, 2010: 363). L'effet des événements se déroulant hors ligne est beaucoup plus fort que ceux en ligne, démontrant ainsi la pertinence de créer des espaces physiques et des événements

où les membres de la communauté puissent se rencontrer physiquement (Stokburger-Sauer, 2010). Bien que les relations créées en ligne entre les membres de la communauté soient pertinentes pour la marque, « elle ne peut que compléter les relations construites à la suite d'une rencontre physique et ne peut pas les remplacer » (traduction libre, Stokburger-Sauer, 2010: 363). Ces relations sont primordiales puisqu'elles influencent positivement l'identification du consommateur à la marque qui, à son tour, influence la satisfaction, la loyauté et la défense de la marque (Stokburger-Sauer, 2010). Les activités marketing événementielles sont donc des outils puissants, afin de renforcer les liens entre les membres de la communauté, ainsi qu'avec la marque (Stokburger-Sauer, 2010).

Tandy Chalmers Thomas, Price et Schau (2013) se sont particulièrement intéressés à la communauté hétérogène des coureurs. Une communauté hétérogène comprend « un ensemble d'acteurs divers, comprenant les consommateurs, les producteurs et les ressources sociales et économiques » (traduction libre, Tandy Chalmers Thomas, Price et Schau, 2013: 1011). Les coureurs utilisent les ressources offertes par la communauté, afin d'actualiser leur quête identitaire. En effet, « les ressources sociales jouent un rôle expressif en tant que symbole et sentiments utilisés, afin de construire des identités individuelles et sociales et permettant de communiquer des significations aux autres » (traduction libre, Tandy Chalmers Thomas, Price et Schau, 2013: 1011). Selon leurs résultats, « la communauté de course à pied est apte à gérer l'hétérogénéité et surmonter les tensions qui y sont associées, car le flux des ressources au sein de la communauté place les acteurs dans une relation d'interdépendance » (traduction libre, Tandy Chalmers Thomas, Price et Schau, 2013: 1017). Cette étude prouve qu'une communauté hétérogène peut prévaloir à travers le temps lorsqu'il y a une dépendance des ressources entre les acteurs (Tandy Chalmers Thomas, Price et Schau, 2013).

Sous-culture de consommation, sous-culture et communauté de marque

Selon la sociologie, les sous-cultures sont une réponse de contestation face à la culture dominante ou encore les institutions (Hebdige, 1988). Or, cette définition a été largement modifiée par le marketing (de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007).

Les sous-cultures de consommation ont abondamment été étudiées en marketing (Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001; de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007; Schouten et McAlexander, 1995). Or, selon de Burgh-Woodman et Brace-Govan (2007) un flou semble exister entre la notion de sous-culture, de sous-culture de consommation et de communauté de marque. C'est pourquoi les auteurs ont développé une typologie, afin de clairement les différencier.

Sous-culture et sous-culture de consommation

Selon ces auteurs, la conceptualisation de la sous-culture en marketing est basée sur les habitudes de consommations et l'utilisation d'un produit, reléguant la sous-culture à une forme de consommation (de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007). La définition de Schouten et McAlexander (1995) illustre cette vision.

Une sous-culture est « un sous-groupe distinct de la société qui se forme sur la base d'un engagement commun envers une classe de produit, une marque ou une activité de consommation particulière » (traduction libre, Schouten et McAlexander, 1995: 43)

Pourtant, « dans le cas des sous-cultures basées sur l'activité, c'est le flux, le frisson de l'expérience et l'émotion collective créée par cette expérience qui génère l'évolution de la sous-culture » (traduction libre, de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007: 202). La consommation n'est donc pas l'unique moteur de création d'une sous-culture. C'est pourquoi ces auteurs proposent une nouvelle définition :

Un sous-ensemble social d'individus liés par une activité commune, une philosophie et une perspective uniques, qui trouvent leur origine dans des influences culturelles, historiques et sociales. Cette communauté se pratique à travers un langage spécifique, la formation de discours qui animent les valeurs, les mœurs, l'utilisation des produits de base, l'apparence et l'organisation sociale. Bien que des hiérarchies internes puissent émerger, les sous-cultures possèdent en grande partie la capacité philosophique de se réapproprier les barrières externes telles que la classe, la race et le genre. (traduction libre: de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007: 203)

C'est celle-ci que nous allons adopter dans le cadre de ce mémoire.

Critères	Sous-culture	Sous-culture de consommation	Communauté de marque
Orientation	Sociale	Socialement, mais les dynamiques sociales sont concentrés sur la consommation	Axé sur les produits
Basé sur	l'expérience	Commodité	Une marque
Opéré	En rupture avec les normes dominantes	En accord avec les normes dominantes	En accord avec les normes dominantes
Pratiqué	Globalement — les participants bougent entre les locations géographiques	Globalement	Globalement, mais ne nécessite aucun mouvement
Communication entre les membres	Plusieurs moyens de communication	Plusieurs moyens de communication	Moyens électroniques
Contexte de la création	L'activité précède les intérêts commerciaux	L'activité requiert un contexte commercial	Requiers un contexte commercial
Dominé par	l'activité existe en dehors de l'intérêt commercial	Des intérêts commerciaux	L'activité est basée uniquement sur les intérêts commerciaux
Inspiration	Puise dans une variété d'inspiration	Une source limitée d'inspiration	Une seule source d'inspiration

Figure 7 : Tableau les caractéristiques d'une sous-culture adaptée de de Burgh-Woodman et Brace-Govan (2007)

Tribus de consommation

Or, la création d'une communauté de marque n'est pas nécessairement l'option la plus pertinente pour une entreprise, selon l'approche des tribus de consommations (Cova et Cova, 2002b). En effet, selon Cova et Cova (2002), il est plus pertinent et socialement responsable pour une marque de supporter des tribus de consommations, plutôt que de créer sa propre communauté de marque. Cette communauté devient ainsi une communauté supportée par la marque, plutôt que communauté de marque, telle que définie par Muniz et O'Guinn (2001). La tribu n'est pas en dehors de l'entreprise, elle fait plutôt partie du réseau tout comme l'entreprise fait partie de la tribu (Cova et Cova, 2002b).

Afin de pouvoir créer des liens avec les tribus de consommation, les marketeurs doivent mettre de l'avant la valeur liante (linking value) de leur produit ou service, plutôt que leur valeur d'usage (Cova et Cova, 2001, 2002b). Selon Cova et Cova (2001), « les tribus s'appuient sur des rituels pour soutenir leur existence et l'adhésion de leurs membres » (73, traduction libre). Ces rituels offrent de nombreuses opportunités pour les marketeurs puisqu'ils doivent être supportés de différente façon que ce soit par des objets ou encore des endroits, afin de se rassembler (Cova et Cova, 2001).

Des entreprises ont su tisser des liens étroits avec des tribus entre autres la marque Rolleberblade avec les adeptes de patin à roulettes français dans les années 1990 ou encore la marque Salomon qui a su se réinventer en devenant une figure de proue de la communauté des snowboardeurs (Cova et Cova, 2002a; Cova et Cova, 2001, 2002b). Les membres d'une tribu sont liés par des expériences partagées et concrètes de la vie quotidienne (Cova et Cova, 2002b). De plus, « la condition même de leur existence est d'interagir avec d'autres acteurs

collectifs, d'influencer le domaine public à travers la valorisation de l'émotion partagée de ses membres » (traduction libre Cova et Cova, 2002a: 17)

Quelques études se sont penchées sur les tribus de consommation, notamment sur la loyauté des membres d'une tribu de consommation vis-à-vis une entreprise (Mitchell et Imrie, 2011) leur création (Goulding, Shankar et Elliott, 2002) ainsi que comment les marketeurs peuvent les solliciter (Canniford, 2011). Or, de plus amples recherches sont nécessaires, afin d'étudier le bénéfice d'une entreprise à soutenir une tribu de consommation (Mitchell et Imrie, 2011).

Question de recherche

Le cœur de cette recherche est d'identifier et d'analyser le processus de création de valeur au sein d'un écosystème de marque. Intégrant à la fois l'écosystème de marque, l'expérience de marque et le processus de co-crédation de valeurs, cette étude permet de répondre à plusieurs pans de la littérature nécessitant davantage de recherche.

En effet, « le développement de propositions de valeur robustes, dynamiques et évolutives est essentiel au succès des relations de marché et constitue une priorité organisationnelle importante » (traduction libre, Frow *et al.*, 2014: 346)

Dans la même veine, Jennifer D. Chandler et Lusch (2015: 18-20) affirment qu'il faut se pencher sur « comment les acteurs transforment l'intensité de la proposition de valeurs tout au long des phases de l'expérience du service », « comment les marques peuvent véhiculer les propositions de valeurs », « qu'est-ce qui fait une proposition de valeur intense » ou encore « comment les acteurs adaptent et transforment l'intensité de la proposition de valeur tout au long de l'expérience de service » (traduction libre).

De plus, étroitement liée à la SDL, l'étude des écosystèmes de services est essentielle, afin de développer la théorie (Vargo et Lusch, 2017). En effet, Vargo et Lush suggèrent que « l'exploration du concept d'écosystème ouvrira la voie à un développement de la S-D logique et permettra de combler les fondements majeurs des progrès futurs de cette théorie » (traduction libre, Vargo et Lusch, 2017: 48).

Dans cette optique, les auteurs avancent que plusieurs questions devront être adressées tel que comment un écosystème de services s'assemble, de quelle manière il s'adapte et évolue ou encore de quelles façons les acteurs clés établissent leurs positions (Vargo et Lusch, 2017). De plus amples recherches sont nécessaires, afin d'étudier les relations, ainsi que la création de valeur entre les différents acteurs des acteurs d'un écosystème de services (Schau, Vargo et Akaka, 2015).

L'expérience de co-création est une partie prenante de l'écosystème de marque. Andreini *et al.* (2018) affirme qu'il est nécessaire d'obtenir une meilleure compréhension de la construction d'expérience en collaboration avec les clients, mais aussi avec d'autres parties prenantes (Andreini *et al.*, 2018).

En effet, des recherches sont nécessaires, afin de déterminer « comment les entreprises peuvent permettre la personnalisation d'expériences cocréatrices par le biais de réseaux de créations de valeurs impliquant plusieurs partenaires, tel que des services ou encore des communautés collaborations » (traduction libre, Ramaswamy et Ozcan, 2016: 103).

Dans la même veine, il est essentiel d'étudier comment le réseau d'acteur est impliqué dans la création d'expérience, et ce, aux trois niveaux (micro, méso et macro) (Andreini *et al.*, 2018). Ces nouveaux éléments sont essentiels, afin de « pouvoir accroître l'efficacité des stratégies de marque ayant pour objectif de

générer des expériences de marque positives » (traduction libre, Andreini *et al.*, 2018: 8).

Ainsi, bien qu'une riche littérature existe quant à l'expérience de marque et la création de valeurs, celle-ci ne s'inscrit pas dans un contexte d'écosystème de marque. Nous souhaitons donc obtenir une compréhension de ces phénomènes au sein d'écosystème de marque.

C'est pourquoi nous souhaitons mener une étude exploratoire, afin d'identifier comment la valeur est-elle créée au sein d'un écosystème de marque?

Sous-jacent cette question, nous souhaitons :

- Obtenir une meilleure compréhension des rôles de chacun des acteurs au sein du processus.
- Comprendre les différents flux d'échange entre les différents acteurs.
- Déterminer le rôle du consommateur, ainsi que celui de la marque dans le processus.
- Comprendre l'influence de l'environnement externe à la marque.

Cadre conceptuel

À la lumière de la littérature, il est essentiel de développer un cadre conceptuel permettant d'inclure plusieurs courants de recherche. En effet, la création de valeurs s'inscrit au sein d'un environnement comprenant des tendances et des éléments culturels. Il est donc pertinent d'adopter une lentille propre au Consumer Culture Theory, afin de comprendre le contexte de collaboration dans la création de valeur. Toutefois, le Service Dominant Logic est fondamental à la compréhension du processus de création de valeurs et, par le fait même, de l'expérience de marque. C'est pourquoi nous avons décidé de les intégrer au sein de notre cadre perceptuel.

Fortement inspiré du modèle présenté par Andreini *et al.* (2018) dans l'article *A renaissance of brand experience : Advancing the concept through a multi-perspective analysis*, ainsi que celui de Schau, Vargo et Akaka (2015) dans l'article *The context of experience*, notre cadre conceptuel est divisé en trois niveaux : micro, méso et macro.

Cette division nous permettra d'analyser les échanges s'effectuant à chacun des niveaux, mais aussi d'obtenir une compréhension holistique du phénomène d'écosystème de marque.

Micro- L'expérience de la marque

Au cœur du niveau micro se trouve l'expérience de marque. Nous allons étudier le processus de co-crédation entre le consommateur et la marque à l'aide du modèle DART (C. K. Prahalad et Ramaswamy, 2004a). Selon celui-ci, la valeur est co-crédée à travers les expériences du consommateur avec la marque. Elle s'effectue lorsqu'il y a une interaction entre l'entreprise et le consommateur par le biais de quatre blocs d'interactions soit le dialogue, l'accès, la transparence et les risques et bénéfices (Ramaswamy, 2008). Ce modèle permet de comprendre le processus d'échange entre le consommateur et la marque.

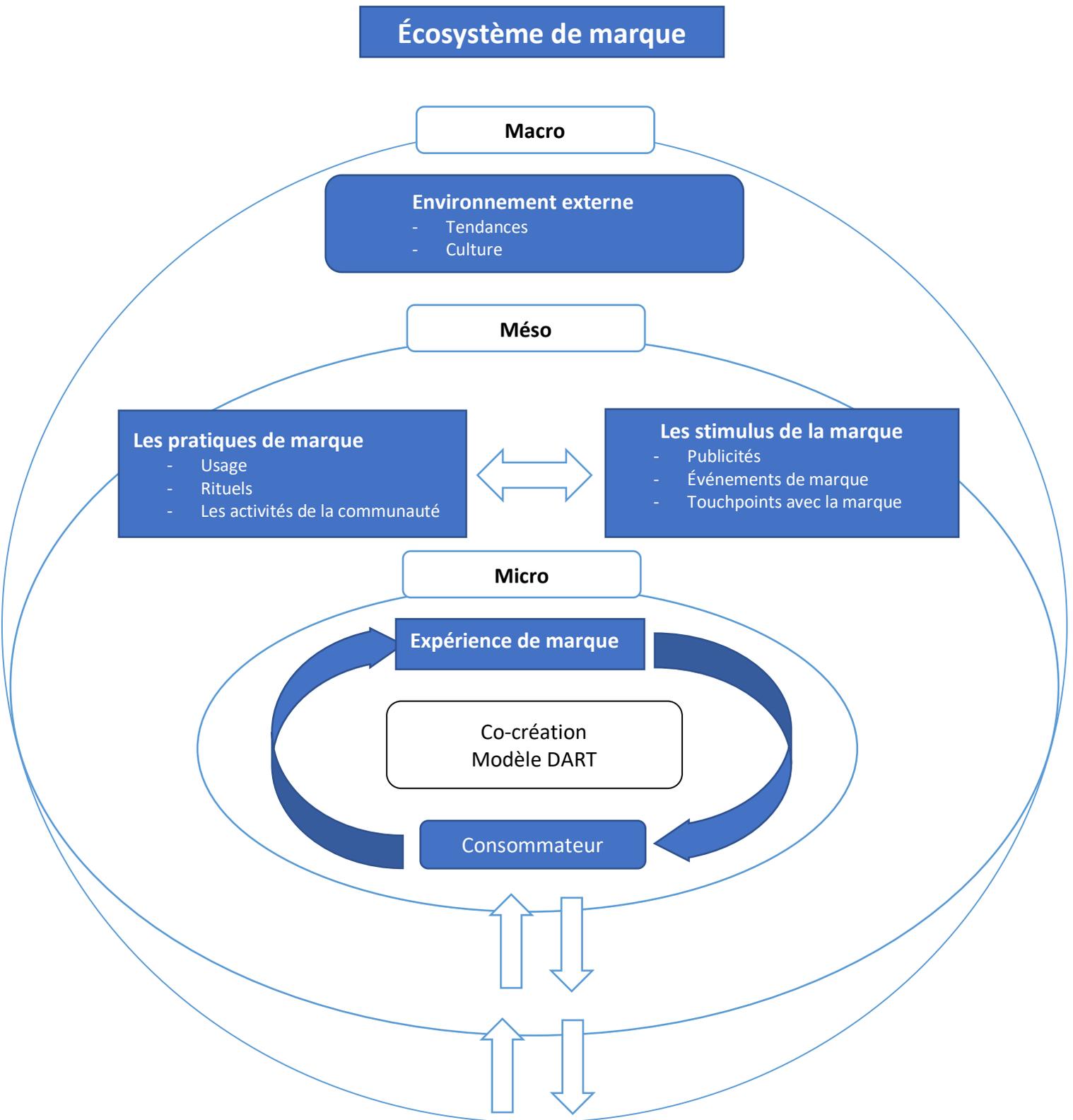
MésO – Les touchpoints de la marque (SDL et CCT)

Deuxièmement, le niveau mésO se penche sur les interactions du marché et inclut l'ensemble des touchpoints de la marque. Le mésO intègre à la fois le SDL, ainsi que le CCT puisque l'on se penche sur la création de valeurs entre les consommateurs et la marque, mais aussi sur les pratiques culturelles, les normes et leurs significations (Andreini *et al.*, 2018). Celui-ci inclut les activités de la communauté de marque.

Macro – L'environnement externe à la marque (CCT)

Finalement, le niveau macro se penche sur l'environnement externe à la marque. Il s'agit des marchés et inclus les tendances, ainsi que la culture. Le macro est ancrée dans le CCT puisque cette théorie permet de situer la valeur économique de l'expérience de marque au sein d'une perspective culturelle (Andreini *et al.*, 2018).

Figure 8 : cadre conceptuel



Chapitre 3 : Méthodologie

Le principal objectif de cette étude est de mieux comprendre la synergie entre les différents acteurs de l'écosystème de marque. Ce chapitre présente la méthodologie utilisée, afin de répondre à cet objectif de recherche.

Terrain de recherche

La course à pied, un sport en mutation.

Le terrain choisi, afin de répondre aux objectifs de recherche, est celui de la course à pied. En effet, l'univers de la course à pied est en pleine mutation (Jans, 2017). Ce sport longtemps réservé à une élite masculine et caucasienne, est prise d'assaut par des coureurs nouveaux genres (Adam Elder, 2017).

Urs Weber, éditeur de Runner's World allemand, affirme « students, hip young runners, under-30-year-olds who previously could only be found in fitness studios at best, and even under-20-year-olds. Running has just become cool » (Jans, 2017). Ces nouveaux coureurs, qui se réapproprient leur ville en courant, changent radicalement le visage de ce sport.

Or, le changement n'est pas uniquement démographique puisque les pratiques de courses à pied sont aussi en plein changement. Pour ces nouveaux coureurs, pas question de suivre un strict plan d'entraînement en faisant des tours de terrain en adhérant à un club d'athlétisme aux règles rigides. Ils préfèrent se rassembler de façon informelle, afin de créer des liens avec d'autres coureurs.

« They're edgy. They're explorers. They're misfits. What they are NOT is a club », affirme Matt Gross, directeur digital de Runner's World (Matt Gross, 2017b)

Ces nouveaux coureurs ont donné naissance à un nouveau mouvement leur permettant de s'entraîner tout en socialisant : les run crews.

La genèse des run crew

En 2004, Mike Saes est en retard, afin d'aller chercher sa fille à la garderie. Devant l'impossibilité d'attraper un taxi, il décide de courir, en passant sur le pont Williamsburg à New York, jusqu'à la garderie. C'est à la suite de cet événement qu'il invite spontanément ses amis, chaque semaine, afin de courir dans les rues de New York à la nuit tombée. C'est ainsi que naquit le premier run crew : les Bridges runners.

De l'autre côté de l'Atlantique, le DJ Charlie Dark décide de créer le Run Dem Crew à Londres, afin d'adopter un mode de vie plus sain après avoir vu les ravages du monde de la nuit sur ces amis, en 2007. Ce sont principalement ces deux groupes qui ont lancé le mouvement des run crews.

Bien loin du club d'athlétisme traditionnel, les run crew organisent des sorties de courses non structurées directement inspirées de la « street culture » (Cummings, 2014). Ils s'inscrivent au sein de leur communauté et revendiquent leur identité urbaine (Gross, 2017). L'objectif des sorties est avant tout de connecter avec les autres membres, plutôt que de réaliser un strict entraînement (Gross, 2017). Cette formule attire les coureurs néophytes, ainsi que chevronnés (Elder, 2017).

Le manifeste du Run Dem crew, le plus grand run crew de Grande-Bretagne, illustre cette nouvelle forme de communautés de pratiques liées à la course :

« We are not a running club and we do not jog. First and foremost, we are a family and a community who run hard, run fast and run strong. »(tiré du site internet du Ru Dem Crew, 2018).

Depuis 2004, plusieurs run crew ont émergé à travers le monde.

De nombreuses marques ont su flairer le potentiel de ce nouveau mouvement puisque la communauté de course fournit un forum à travers lequel les producteurs, soit les marques et entreprises, interagissent pour améliorer leurs images de marque au sein de la communauté (Thomas, Price, Schau, 2013). Plusieurs run crew ont lié des partenariats avec des marques, et ce, à travers le monde. Nike commandite, entre autres, le Run Dem Crew londonien, ainsi que les Bridges runes de New York, le crew fondateur du mouvement. Au Québec, le crew YAMAJO a établi un partenariat avec Lululemon et le East Laurier club semble être lié à la marque Nike, bien qu'elle participe activement aux activités de la marque Lululemon.

Adidas Paris

Adidas a lancé le mouvement Adidas Runners « *An international movement of runners and urban athletes committed to personal growth, friendship, and the power of sports* » (tiré du site internet d'Adidas).

Il s'agit d'un concept décliné dans plusieurs villes, et ce, sur les 5 continents. Bien que présent en Amérique, en Asie, ainsi qu'en Océanie c'est en Europe que se concentre la majorité des équipes. L'adhésion est gratuite et ouverte à tous du joggeur du dimanche au marathonien.

Paris est l'une des villes, où la présence de l'Adidas Runners League est la plus forte, et ce, depuis 2015. En effet, la ligue est présente dans 9 quartiers parisiens (Le Bourhis, 2017). Chacun des quartiers a son propre logo, présent sur le chandail des membres, son compte Instagram, ainsi que son groupe Facebook. Un leader par équipe s'occupe de structurer les séances (Adidas).

Les neuf équipes s'affrontent tout au long de l'année, à travers des activités réservées aux membres, mais aussi lors de courses officielles. En effet, le 10 km de Paris, course officielle organisée par Adidas, fait office d'épreuve finale dans cette bataille de running entre les différents quartiers de Paris (Le Bourhis, 2017). L'équipe ayant cumulé le plus de points pendant la saison devient la grande gagnante de cette complétion amicale entre quartiers.

Omniprésents sur les réseaux sociaux, chacune des équipes, ainsi que leur membre affichent leurs couleurs et leur prouesse techniques assidument. On retrouve 71,8 k photos identifiés avec le #whyIrunparis sur instagram, un des hashtags phares de ligue et 34,9 k photo avec le #TakechargeParis, le hashtag officiel de l'Adidas Runners Leagues qui se décline, selon la ville des participants (13 décembre 2018).

Nous avons donc choisi Paris, car il s'agit d'un terrain où l'Adidas Runners Leagues est bien implanté, et ce depuis, 4 ans. Le réseau est vaste et les activités nombreuses. Par ailleurs, une volonté stratégique semble exister de la part d'Adidas de développer le marché européen de la course à pied puisque ces initiatives sont principalement concentrées dans cette région.

Nike New York

Ville incontournable du circuit des marathons, New York est une ville avant-gardiste en matière de course à pied. En effet, il s'agit de la ville ayant vu naître le mouvement des Run Crew. Dès 2005, Nike a contacté Mike Saes, fondateur avec les Bridgesrunners, afin de collaborer avec ce groupe. La marque a su détecter le potentiel de ce mouvement et semble être l'un des pionniers ayant créé des liens étroits avec ceux-ci.

En 2014, Pat Jeffers, le Nike Running brand manager à New York a approché Chris Bennett, entraîneur émérite de cross-country universitaire, afin de réinventer le club de course (Beverly, 2016). Celui-ci a accepté, mais exigeant que ses deux principes fondamentaux soient respectés : nous sommes tous faits pour être des coureurs et chaque coureur est un athlète (Beverly, 2016). Il s'agit désormais des piliers du Nike Running Club.

« The Nike+ Run Club concept is one of the largest manifestations of a huge trend currently sweeping the running industry. Shoe and apparel companies are seeking to appeal to new runners at the grassroots' level—and especially non-runners—with a novel idea: making serious running fun » (Beverly, 2016).

C'est justement l'objectif de NRC, être l'incubateur de coup de foudre entre les non-coureurs et la course à pied. Beaucoup moins rigide qu'un club de course

traditionnel le NRC est gratuit à ouvert à tout type de coureurs. Les séances dirigées par un coach certifié permettent aux néophytes de s'initier au sport dans un climat de camaraderie.

Or, en 2014, Nike a mis fin à son club de course gratuit qui avait lieu dans trois de ses magasins new-yorkais, comptant plus de 3000 membres (Duran, 2014). La marque a plutôt décidé de changer la formule, afin de l'inclure au sein de Nike+ NYC live , une nouvelle expérience avec des coaches qualifiés permettant de répondre aux besoins de chaque coureur (Duran, 2014). Or, cette formule a une capacité limitée obligeant les membres à réserver leur place chaque dimanche, afin de s'assurer de pouvoir participer aux activités.

Cette nouvelle formule a suscité la grogne de plusieurs membres et une pétition a même été créée, afin que Nike abandonne cette nouvelle formule (Duran, 2014). Or, actuellement, bien que l'on retrouve un onglet NIKE+ NYC live sur le site internet de la marque, aucun événement ne semble être organisé.

Nous pouvons observer que Nike semble avoir atteint une phase de maturité quant à sa formule de club de course à New York. Il est donc intéressant de s'y pencher, afin d'en apprendre davantage sur l'évolution de celles-ci et les nouvelles intentions stratégiques de la marque.

Lululemon Montréal

L'entreprise Lululemon tente actuellement d'augmenter sa présence sur le marché de la course à pied, notamment en ouvrant le Local dans le Mile-End, sa première boutique entièrement dédiée à la course à pied (Lalancette, 2017). S'étant longtemps positionnée telle la destination phare pour les adeptes de yoga, cette entreprise n'est actuellement pas un joueur dominant auprès des amateurs de course à pied.

Depuis 2014, la marque tente de conquérir le marché masculin. Ceux-ci utilisent principalement les vêtements Lululemon pour la course à pied, selon Stuard Haselden COO de Lululemon (Bain, 2019). Ainsi, la conquête du marché masculin et l'emphase mise sur la course à pied semblent aller de pairs. En effet, « Lululemon envoie également davantage de représentants de marques dans les gymnases et les clubs de course à pied, plutôt que dans les studios de yoga, pour inciter plus d'hommes à envisager leur équipement » (traduction libre, Kell, 2014). Des stratégies qui semblent porter fruit puisque 30 % des nouveaux consommateurs de la marque lors du premier trimestre de 2018 étaient des hommes (Cheng, 2018).

L'un des défis de la marque actuellement est d'augmenter la notoriété de la marque auprès des hommes et les principales stratégies sont articulées autour du marketing digital (Bain, 2019). L'entreprise a notamment créé un compte instagram lululemonmen où la course à pied est omniprésente dans le contenu diffusé.

Montréal

Afin d'augmenter sa légitimité auprès de cette communauté, l'entreprise semble tenter de tisser des liens avec la communauté des coureurs en s'affiliant avec deux runcrew, soit le East Laurier club et YAMAJO.

Lululemon a notamment organisé une course fantôme, dans 12 villes, en collaboration avec l'application Strava (Middlebrook, 2018) . Un party post-course nommé Ghost Race X Night avait lieu le 20 octobre dans les magasins de chacune de ses villes, notamment à Montréal.

La volonté de la marque est claire : le local doit devenir l'épicentre de la communauté de course montréalaise. Afin d'atteindre cet objectif, la marque a lancé le club de course Mile-End Miles, proposant deux sorties de courses par semaine soit le jeudi et le dimanche, ainsi que des cours de yoga pour les coureurs le mercredi.

En étudiant, ces trois marques ayant utilisé chacune différentes stratégies et techniques, afin de créer un écosystème de marque autour de la course à pied, nous permettront d'avoir une meilleure compréhension de l'écosystème de marque. De plus, les techniques d'intégration de ces trois entreprises au sein de la communauté des coureurs sont différentes.

Recherche qualitative

Nous adoptons une méthode qualitative, afin de répondre aux objectifs de cette étude.

Adoptant une approche ethnographique, nous devons incorporer plusieurs sources de données nous permettant de « générer différentes perspectives sur les comportements et le contexte d'intérêt » (Eric J. Arnould et Wallendorf, 1994: 485). Par ailleurs, l'ethnographie permet de comprendre comment les comportements de consommation s'inscrivent au sein d'un contexte culturel et social propre au consommateur (Elliott et Jankel-Elliott, 2003).

Deux méthodes ont été adoptées, afin de recueillir l'information. Nous avons effectué des entrevues semi-dirigées, ainsi que de l'observation participante (Jorgensen, 1989).

Étude de cas

Afin d'étudier ce phénomène, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas puisqu'il s'agit d'une méthode appropriée, afin d'examiner des individus dans un contexte spécifique lorsqu'on ne contrôle et ne manipule pas les comportements (Eisenhardt, 1989; Perry, 1998). Par ailleurs, elle permet « d'examiner des phénomènes contemporains dans leur contexte réel » (13: traduction libre, R.K. Yin, 1994), ainsi que d'avoir un aperçu et une compréhension des phénomènes nouveaux, non compris ou non examinés (Robert K. Yin, 2003). En effet, l'étude de cas est une méthode particulièrement pertinente lorsque nous souhaitons expliquer une situation actuelle (R.K. Yin, 1994). Puisque nous n'avons aucun contrôle sur notre terrain d'étude et que celui-ci se déroule dans un contexte moderne, cette méthode semble être la plus pertinente, afin de répondre à nos objectifs de recherche. De plus, elle permet d'obtenir une description complète des relations et des interactions entre les événements et facteurs (Gummesson, 2005).

Il s'agit donc d'une méthode appropriée, afin comprendre les relations entre les différents acteurs de l'écosystème des trois marques étudiées. La force de l'étude de cas réside dans l'usage de plusieurs sources d'évidence et de données (R.K. Yin, 1994). C'est pourquoi nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées et recueilli des données secondaires.

Cas multiples

La stratégie adoptée dans le cadre de cette recherche est l'étude de cas multiples puisqu'elle permet d'étudier comment un phénomène évolue et performe dans différents environnements (Stake, 2006). Les cas traités individuellement, puis ensuite comparés lors de l'analyse permettent d'augmenter la validité externe des résultats (Stake, 2006; R.K. Yin, 1994).

Par ailleurs, l'étude de cas multiple fournit des preuves empiriques variées et nombreuses, permettant d'obtenir une base plus solide à la construction d'une théorie (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007; R.K. Yin, 1994).

Nous avons sélectionné trois cas, afin d'étudier des marques évoluant au sein du même marché. En effet, nous croyons qu'en nous concentrant sur le marché de la course à pied, l'analyse croisée sera plus riche. Ainsi, bien que Stake (2006) recommande la sélection de 4 à 10 cas, Robert K. Yin (2003) affirme que dès qu'il est possible d'avoir plus d'un cas cela génère des résultats pertinents.

Nous avons choisi d'étudier le Moonshot Project créé par Nike à New York, l'Adidas Runners League d'Adidas présent à Paris et le Local de Lululemon à Montréal.

Observation participante

L'observation participante est une technique appropriée lors d'études exploratoires, ainsi que pour les études de cas (Jorgensen, 1989). Elle permet de recueillir des informations au sein d'une culture de consommation plus large (Agafonoff, 2006). En effet, elle permet de « découvrir des principes fondamentaux et des vérités sur les groupes de consommateurs, les valeurs et la culture qui fonde la stratégie de la marque globale » (Agafonoff, 2006: 6).

Dans le même ordre d'idée, l'observation participante permet d'accéder à un point de vue interne (R.K. Yin, 1994). En effet, en intégrant le groupe et en participant à des événements le chercheur accède à une vision auquel il n'aurait pas accès en tant que simple observateur (R.K. Yin, 1994).

Dans notre situation, il est essentiel de pouvoir courir avec les différents groupes, afin de comprendre pleinement la dynamique entre les membres et la marque. De plus, l'immersion dans la communauté de course à pied en ligne et hors ligne facilite le repérage des individus clés dans le cadre de notre étude.

Entrevues semi-dirigés

Nous avons mené des entrevues puisqu'il s'agit « d'une des sources de données les plus importantes dans le cadre d'étude de cas puisqu'on s'intéresse aux actions et affaires humaines » (R.K. Yin, 1994: 113). En effet, il est essentiel de demander aux individus pourquoi ils font ce qu'ils font, afin de bien comprendre leur comportement (Elliott et Jankel-Elliott, 2003).

Afin d'obtenir une compréhension complète du phénomène étudié, il était essentiel d'obtenir une diversité dans le choix des répondants. C'est pourquoi nous avons interviewé 7 personnes travaillant respectivement chez Lululemon, Nike, l'agence Ubi-Bene, ainsi qu'une participante du Moonshot Project.

Cette diversité d'acteur nous a permis d'obtenir une meilleure compréhension de la dynamique entre les marques et les communautés de course à pied.

Recrutement

Instagram a été le médium utilisé, afin de repérer les acteurs pertinents à notre recherche. En effet, en observant l'écosystème numérique des trois marques nous avons pu identifier les joueurs clés de chacune de ces communautés.

Nous les avons par la suite contactés par message privé sur instagram ou encore par courriel lorsque celui-ci était disponible. Les entrevues à Montréal ont été réalisées en personne, tandis que celle pour Nike et Adidas ont été effectuées par Skype. Élodie Trouillet a répondu à nos questions par courriel et nous a accordé une brève entrevue de 15 minutes au téléphone, par la suite.

L'ensemble des entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants. Elles font en moyenne 59 minutes, sauf pour celle d'Élodie Trouillet.

	Nom	Titre
Lululemon	Raul Bugueno	Community leader du Local
	Marika Dubé	Storyteller Lululemon Montréal
	Licia Mancini	Community maven- Lululemon Montréal
Nike	Denis Sera	Pacer Moonshot project
	Martha Frances Mora	Participante Moonshot project 2019
Adidas	Élodie Trouillet	Gestionnaire de projet chez Ubi Bene — gestion de l'Adidas Runners League
	Erwan	Co-capitaine du quartier Champs-Élysées de l'Adidas Runners League

Données secondaires

Les différentes initiatives liées à la course à pied sont omniprésentes dans les communications des trois marques. Nous avons donc utilisé plusieurs données secondaires disponibles en ligne, afin d'enrichir notre étude (R.K. Yin, 1994).

Nous avons recueilli les éléments partagés par les trois marques par le biais de leurs réseaux sociaux, ainsi que de leur site internet. Cette étude inclut les publicités, les vidéos promotionnels, les collaborations avec des influenceurs de course à pied, ainsi que la couverture médiatique des événements de la marque.

Nous nous sommes particulièrement attardés aux comptes Instagram dédiés à la course pied des trois marques soit le compte @AdidasRunners, le compte d'Adidas dédié à la communauté de course à pied, ainsi que les 9 comptes respectifs des 9 quartiers parisiens : Sentier, République, Bastille, Batignolles, Pigalle, Odéon, Bir Hakeim, Champs Élysée et la Villette. Pour ce qui est de Lululemon, nous avons analysé le compte de Lulemon Montréal, ainsi que celui du Mile end miles. Quant à Nike, nous nous sommes intéressés au compte @NikerunClub, et @Nikenyc, ainsi qu'à ceux des coaches et des pacers du Moonshot Project.

Par ailleurs, nous avons analysé les comptes instagram de l'ensemble des personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire. En effet, cela nous a permis de cerner le rôle joué par ceux-ci au sein de leur communauté respective.

Dans le même ordre d'idée, nous avons pris en considération les éléments de la presse spécialisée en course à pied, ainsi que les podcasts, blogues et sites internet liés à ce sport.

Codage des données

Afin de faciliter l'analyse des résultats et le stockage des données, nous avons décidé d'utiliser une base de données informatique (Michael Quinn Patton, 2002; Robert K. Yin, 2003).

Nous avons premièrement regroupé toutes les données brutes, soit « toutes les informations recueillies sur la personne, le programme, l'organisation ou le cadre pour lequel une étude de cas doit être écrite » (Michael Quinn Patton, 2002: 450) dans un dossier par étude de cas (Michael Quinn Patton, 2002). Dans le cadre de cette étude, elles incluent les données secondaires recueillies, ainsi que les transcriptions des entrevues. Nous avons ensuite construit un dossier de cas où nous avons organisé, ainsi que classifié les données, afin qu'elles soient facilement accessibles (Michael Quinn Patton, 2002).

Analyse des données

La première étape du processus d'analyse a été de transcrire les entrevues sous la forme de verbatim. Le chercheur a retranscrit celle-ci au fur et à mesure qu'elles ont été réalisées. En effet, dû à la difficulté de rejoindre certains répondants les entrevues ont été réalisées sur une période de 5 mois soit d'avril à septembre 2019. La retranscription a permis au chercheur de s'immerger au cœur de ses données tout en lui permettant de rester à jour au fil de leur récolte (Michael Quinn Patton, 2002).

Le processus de construction de la théorie à partir d'études cas est itératif (Eisenhardt, 1989). L'analyse s'est donc faite tout au long de la collecte de données (Miles, Huberman et Bonniol, 2003). Nous avons adopté la méthode inductive générale de traduction libre, David R. Thomas (2006: 238) puisqu'elle « permet de faire émerger des thèmes fréquents, dominants ou significatifs sans les contraintes imposées par une méthodologie méthodique ».

Au fil des retranscriptions et de l'écoute des entrevues, le chercheur a identifié des thèmes récurrents. Les entrevues ont premièrement été analysées lors de leur récolte pour ensuite être comparées entre elles. Les thèmes émergents ont ensuite été divisés en catégorie et en sous-catégorie, afin de réduire le chevauchement et la redondance entre celles-ci (David R. Thomas, 2006). Nous avons par la suite créé un modèle incorporant les catégories les plus importantes (David R. Thomas, 2006).

Selon Eisenhardt, la construction de théorie à partir d'études de cas permet de générer de nouvelles théories puisque « les tentatives visant à réconcilier les preuves, les cas croisés, les données de différents enquêteurs, ainsi qu'entre les différents cas et la littérature augmentent la probabilité de recadrage créatif d'une

nouvelle vision théorique » (traduction libre, Eisenhardt, 1989: 546). Dans la même veine, « basée sur de riches données empiriques, l'étude de cas est plus susceptible de produire des théories qui sont intéressantes, testables et précises » (traduction libre, Eisenhardt et Graebner, 2007: 26).

Validité

L'utilisation de plusieurs sources de données favorise la triangulation de données permettant de renforcer la validité du construit de l'analyse de cas (Michael Quinn Patton, 2002; Stake, 2006; R.K. Yin, 1994).

Par ailleurs, afin de nous assurer de la validité des informations utilisées nous avons sélectionné 3 stratégies soit la redondance des données, la triangulation des données, mais aussi celle entre les cas (Stake, 2006). De plus, tel que suggéré par Stake (2006), un seul chercheur a effectué la collecte de données, la rédaction et l'analyse, afin d'assurer une plus grande validité interne.

Chapitre 4 : Présentation des cas

Présentation du terrain d'étude

Afin d'obtenir une compréhension complète du phénomène étudié, il est essentiel de présenter le contexte culturel au sein duquel ces marques évoluent.

En effet, la course à pied a subi une cure de rajeunissement au cours des 15 dernières années puisque ce sport longtemps réservé aux hommes caucasiens s'est démocratisé. À la source de ce bouleversement, les run crew, des clubs de course nouveaux genres fortement inspirés par la street culture (Aaron Howes, 2018).

Dans cette section nous allons présenter les premiers run crew ayant permis au mouvement de prendre de l'expansion. Il s'agit des Bridges Runners de New York, le Run Dem Crew de Londres, le Paris Running Club de Paris, le NBRO de Copenhague.

Bridge Runners

« It became, let's run where nobody else does and see things that nobody will»—mike Saes cité par John Hansen (2019 -a).

En 2004, Mike Saes créer les Bridge Runners et donne naissance au mouvement des run crew un peu par hasard. En retard pour aller chercher sa fille à la garderie, il décide de traverser le pont de Williamsburg et de courir jusqu'au Financial district. Cela lui donne la piquûre de la course à pied et il décide de retenter l'expérience au cours des semaines suivantes.

Étant une figure de proue de la scène de la nuit new-yorkaise, Mike Saes convainc ses amis photographes, DJ et artistes de courir avec lui le soir. Les itinéraires ne sont pas planifiés et les participants sont des néophytes de la course. L'objectif de ces sorties est de découvrir New York sous un nouvel angle, celui de la nuit. Rapidement, les sorties gagnent en popularité et le groupe grandit. C'est ainsi que naquirent les Bridges Runners et le mouvement des run crew.

« I believe we added 'culture' to running. 'RUNNERDS' have running customs, some fun like beers and themed races but most of them take it too seriously. Not sure the last time someone brought a headlamp or heart monitor to BR? I believe more people show up in basketball kicks and cotton t-shirts than those that come unneeded out. While eliminating the status quo traits of the running world we built a community based on inspiration through art, music and sometimes speed. Because we are not solely based on speed our runners interact more and unlike the normal laundry talk I hear from traditional runners we talk more about travelling to meet other runners. For us it's a lifestyle

that includes new friends and #BTGfamilia. It's more about PBR's than PB's or PR's. » Mike Saes cite par John Hansen (2019 -a)

Run Dem Crew

“Over five hundred strong and growing daily, the RDC is a collective of creative heads with a passion for running and the exchange of ideas.”

(Crew, 2019)

En 2007, Charlie Dark, DJ et poète commence à courir, afin de se remettre en forme puisqu'il doit performer un one man show. Gêné de sa forme physique, il court le soir.

« I feel in love with the culture of running and wanted share it with my musical community but I knew it would need a remix to entice the people I wanted to reach. We started with five friends and nine years later it's a global movement. » Charlie Dark cité par Clément (2017)

Il tombe en amour avec le sport et décide de créer le Run Dem Crew, afin de partager sa passion pour la course à pied auprès de sa communauté, le monde de la nuit.

« I went running some races. I turned up wearing Air Force 1s, basketball shorts in my little Renault 5 turbo with speakers in the back instead of seats. I jumped out the car ready to run, full of energy ... and everyone else was in these little shorts, jogging on the spot and looked at me like I was an alien.

So I thought to myself, 'Look, this running thing is doing really amazing things to my life and I want to share this with people.' I knew lots of

people that would benefit from running, fitness or movement but they wouldn't join a running club. It's too stiff.

They were only interested in PBs, times and distance. And you're never going to attract a younger audience if you look at it with this old-school mentality. So I formed the group [Run Dem Crew] and called it a 'crew' deliberately. It was based on kind of a street gang. I wanted to disrupt people. » Charlie Dark cité par Clément (2017)

Le Run Dem Crew compte désormais plus de 500 membres et a donné naissance au « Swin Dem Crew », le « Bike Dem Crew », ainsi que le « Strong Dem Crew », appliquant le même concept et mentalité à d'autres sports (style, 2016). Par ailleurs, le RDC s'implique auprès de la jeunesse londonienne en « *offrant mentorat et conseils, ainsi qu'une opportunité d'explorer Londres dans un environnement sûr, unique, positif et favorable* » (traduction libre, Crew, 2019).

Le Run Dem Crew a collaboré avec Nike pendant 9 ans. Or, depuis 2018 ils ont lié un partenariat avec ASICS et participent à sa campagne Sound mind in a sound body.

« I worked with Nike for nine years but I think it's hard to bring revolution and change to people who are already at the top. Because they don't need to listen. I'd done the American way of working and I wanted to learn more about the Japanese way. Just to keep myself excited. » cité par Clément (2017)

Bridge the Gap

Fondé en 2012 par Mike Saes et Charlie Dark les fondateurs respectivement du NYC Bridgerunners et du Run Dem Crew, Bridge the gap « *connects the dots between running culture, lifestyle, music, art and creativity with events around the globe where crews come together to meet, run, create and party together* » (Crew, 2019)

Il s'agit d'un mouvement permettant de réunir les run crew du monde entier lors d'un seul événement. Participant à celui-ci, le Paris Run Club, Patta Running Tem, Black Roses, Berlin Braves, Harbour Runners, ainsi que NBRO. Cet événement inclut des entraînements, des courses, mais aussi des événements culturels et des soirées festives (Crew, 2019).

« And what I want to stress about Bridge the Gap is that it was not created around a marketing table. It was friends coming together, it was natural. It means you can go anywhere in the world and there's somewhere to connect. It's a new way of travelling. » Charlie Dark cité par Clément (2017)

NBRO —Copenhagen

NBRO est l'un des premiers run crew européens, ainsi que le fruit du défi « Take Copenhagen » de Nike en 2010 (Mulhern, 2015). L'objectif de la marque était d'attirer les jeunes coureurs urbains au sein de la communauté de course à pied existante de Nike (Kornum *et al.*, 2017). 10 hommes du défi TakeCPH se sont rassemblé pour courir autour des lacs de Norrebro et accumuler des kilomètres, afin de gagner le défi.

« We did everything different from what regular run crews were doing and our take on the sport helped uproot it from a quote unquote boring setting to a more vibrant and loud sport. We touched the running scene with our all-black uniforms and ties to the fashion and nightlife scene »
- Troels Frederiksen cofondateur de NBRO cité par Mulhern (2015)

À la suite du défi, ils ont décidé de continuer à courir ensemble puisqu'ils appréciaient l'esprit de groupe. Rapidement, le groupe a gagné en popularité. Selon l'étude de Kornum *et al.* (2017), « Nike commandite NBRO en fournissant à certains membres sélectionnés un accès à des éditions limitées et à des réductions sur les vêtements, des dossards gratuits pour certaines grandes séries au Danemark, comme le Copenhagen Marathon, et des invitations à diverses courses internationales, ainsi que des événements » (traduction libre, : 434).

« As few rules as possible, rewarding loyalty, remembering to party, maintaining focus on both performance and friendship. We're known as a fast crew, and I'm very proud of that, but I also want to stress that NBRO can be for runners on all levels. » Anders Roemer cofondateur

de NBRO running parlant des valeurs clés de NBRO cité par John Hansen (2019 -b)

NBRO se distingue des autres run crew par la vitesse de ces membres, ainsi que son côté irrévérencieux. En effet, « le comportement anarchiste a toujours été et reste une partie importante de l'ADN de NBRO » (*traduction libre: Kornum et al., 2017: 436*). Le manifeste du crew est Run, Party, Repeat.

Malgré leurs excès, plusieurs des membres se sont qualifiés pour le marathon de New York et de Boston. Lors d'interview plusieurs membres ont affirmé que derrière ces comportements téméraires se cachent des coureurs passionnés souhaitant établir des records personnels (Kornum *et al.*, 2017).

Paris running club

En 2007 Nike souhaitant faire un projet autour de la chaussure Air max, approche l'agence parisienne BlackRainbow, afin d'implanter cette chaussure au sein de différents univers sportifs. Jay Smith, fondateur de l'agence, n'a aucun problème à identifier les personnes clés pour promouvoir les Air Max chez les adeptes de basket, soccer, tennis, mais se cogne au mur pour la course à pied.

« Il n'y avait personne pour le running. Donc il faut remettre ça en 2007, c'était chiant et pourri de courir. Comme j'étais un peu l'agent, je me suis dit que j'allais faire le mec qui court » — Jay Smith cité par ICONZ (2018)

En 2008, Nike mandate Jay Smith de changer la mentalité des coureurs et de créer une culture de course urbaine. À l'époque, la course à pied était l'antithèse même du cool et était connotée ringard et stricte.

L'objectif est simple, entraîner des non-coureurs et des influenceurs, afin qu'ils puissent réaliser l'Human Race, une course de 10 km ayant lieu simultanément à travers le monde. Librement inspiré des Bridges Runners, Jay Smith recrute des artistes, des DJ, bref des individus non sportifs, mais ayant une grande influence culturelle. Ce qui devait être une simple activation de marque est devenu un Run Crew toujours actif en 2019. Celui-ci n'est plus soutenu par Nike depuis 2016, bien que le groupe soit toujours en étroite collaboration avec la marque (ICONZ, 2018).

« On est à l'origine de l'influence du renouveau du Running en France, en Europe et dans le monde. Ce qu'on a créé c'est ce qui a permis à toutes les marques de running au monde de profiter d'une vague et de créer un mouvement qui a permis au running d'être le sport le plus cool aujourd'hui » Jay Smith cité par ICONZ (2018).

Selon Jay Smith, il est clair que le mouvement des Run Crew est à l'origine du renouveau et de la popularité de la course à pied.

Les run crew, une sous-culture

Consumers' lifestyles are affected by group memberships within the society-at-large. These groups are known as subcultures, whose members share beliefs and common experiences that set them apart from others. Every consumer belongs to many subcultures. These memberships can be based on similarities in age, race or ethnic background, place of residence, or even a strong identification with an activity or an art form. Whether "Dead Heads", "Netizens," or skinheads, each group exhibits its own unique set of norms, vocabulary, and product insignia (such as the skulls and roses that signify then Grateful Dead) (Solomon, 2004, cité par de Burgh-Woodman et Brace-Govan (2007: 472).

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que les run crew sont une forme de sous-culture de la course à pied. En effet, désormais « *les activités sous-culturelles sont reconnues comme importantes pour la construction et l'expression de l'identité, plutôt que comme des actes de résistance face aux ordres dominants (Goulding, Shankar et Elliott, 2002: 263).* Une sous-culture n'est plus exclusivement une forme de contestation.

Selon la typologie de de Burgh-Woodman et Brace-Govan (2007), une sous-culture se distingue par 8 éléments : elle doit être basée sur l'expérience, permettre d'échapper aux normes dominantes, pratiquées globalement, les participants doivent communiquer par plusieurs moyens, les activités précèdent les intérêts commerciaux , l'activité existe à l'extérieur des intérêts commerciaux et s'appuie sur plusieurs sources d'inspiration.

Nous allons démontrer que les run crew répondent à chacun de ces critères.

Premièrement la création du mouvement est socialement orientée. Le moteur de création des Run Crew provient du désir de courir avec des individus partageant les mêmes valeurs et visions du sport. De plus, les entraînements sont des excuses, afin de socialiser. La plupart des sorties sont suivies d'activité sociale, telles qu'aller boire un verre ou manger au restaurant. Le vecteur de création des run crew est le désir de s'entraîner avec des individus partageant les mêmes valeurs. Par exemple, à la suite d'un accueil plus que froid de la part de la communauté des coureurs lors de courses officielles, Charie Dark décida de créer le Run Dem Crew. Dans la même veine, les KRAFT runners souhaitaient s'entraîner en groupe pour le marathon, mais n'adhéraient pas aux valeurs et à la structure du club d'athlétisme traditionnel et c'est ce qui motiva la création du crew.

“We run because it is an opportunity to meet our friends and spend time together. For us, running is more than a sport. It is the lifestyle we have chosen. It's about community, vibes, and doing the things we want without limits. As a group, we also always say “good vibe, good people” and we mean it. That's partly how we motivate a group of 12 people to work towards the same goals.” — KRAF Runners cité par Aaron Howes (2018)

Deuxièmement, ce mouvement a émergé par le partage de l'expérience unique du run crew. C'est en courant avec les membres du crew que les néophytes devinent des adeptes.

Troisièmement, les run crew permettent aux coureurs d'échapper aux normes dominantes associées à l'univers de la course à pied. Ce mouvement est le fruit d'une rupture avec la communauté des coureurs. Face à une communauté qui ne répondait pas à leur besoin et attente, les membres fondateurs ont décidé de créer leur propre mouvement. Ces groupes redéfinissent le profil d'un coureur en

s'inspirant de la culture urbaine. Ils ont insufflé un vent de renouveau, ainsi qu'une dose de "cool" à un sport longtemps associé à la rigueur et la performance.

"Nine years ago running was not cool, not edgy. Nobody was running except your sporty uncle who was smoking French cigarettes right after his Sunday jog" Jay Smith cité par Drummond (2017)

De plus, fondamentalement ceux-ci ne s'adressent pas aux coureurs. En effet, l'objectif de ces groupes est de faire aimer la course à pied à des individus qui ne sont pas particulièrement attirés par ce sport. Ils recrutent les orphelins de la course à pied.

*Running is ruined for many people once they hit the school system because it's rare that a connection is made between physical exercise and the mental benefits in the classroom. It's often seen as a punishment and people find something that should be simple very frustrating. We run for love, run for survival and run away from danger.
- Charlie Dark cité par style (2016)*

Le mouvement des run crew est désormais mondial. Par ailleurs, les participants communiquent par le biais de différentes plateformes sociales, tels que Facebook et Instagram. L'objectif de Bridge the Gap est justement de rassembler tous les crew au même endroit, afin de célébrer le mouvement.

La création d'un run crew n'est pas motivée par des intérêts commerciaux. La plupart des run crew ont lié des partenariats avec des marques, mais il ne s'agit pas du vecteur de création du groupe. Ainsi, même si une marque met fin à un partenariat avec un run crew, celui-ci subsistera puisque *'la sous-culture existe en dehors de la marque et ne repose sur aucune marque en particulier pour la maintenir'* (traduction libre, de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007: 204).

'No one starts a running crew to get famous or sponsored by a brand. You start a run crew because of what we German's call "bock haben," meaning you really want to do something with all your heart. Generally speaking, crews form out of the need for a hub, a cultural and athletic place to meet with like-minded people. We started the KRAFT Runners simply because we didn't want to train alone for the Berlin Marathon.'
Marco Pruefer cofondateur KRAFT, un run crew berlinois, cité par Drummond (2017).

Finalement, le mouvement des run crew s'inspire de la *street culture*, telle que l'univers de la nuit, le hip-hop, ainsi que les graffitis. Mike Saes et Charlie Dark sont des figures de proue de l'univers de la nuit. Ainsi, le mouvement a été teinté par cette appartenance. Que ce soit par les logos ou encore les noms des crew, ils sont influencés par une multitude de sources d'inspirations.

Le cas du Paris Running Club est différent puisqu'il s'agit du fruit d'un mandat de Nike à l'agence BlackRainbow. Ainsi, nous pouvons plutôt classier ce crew comme une sous-culture de consommation puisque l'activité s'inscrit dans une activité commerciale dominée par des intérêts privés. Le crew n'aurait pas vu le jour sans la motivation et le budget de Nike.

Figure 9 : Les caractéristiques d'une sous-culture adaptée de Burgh-Woodman et Brace-Govan (2007)

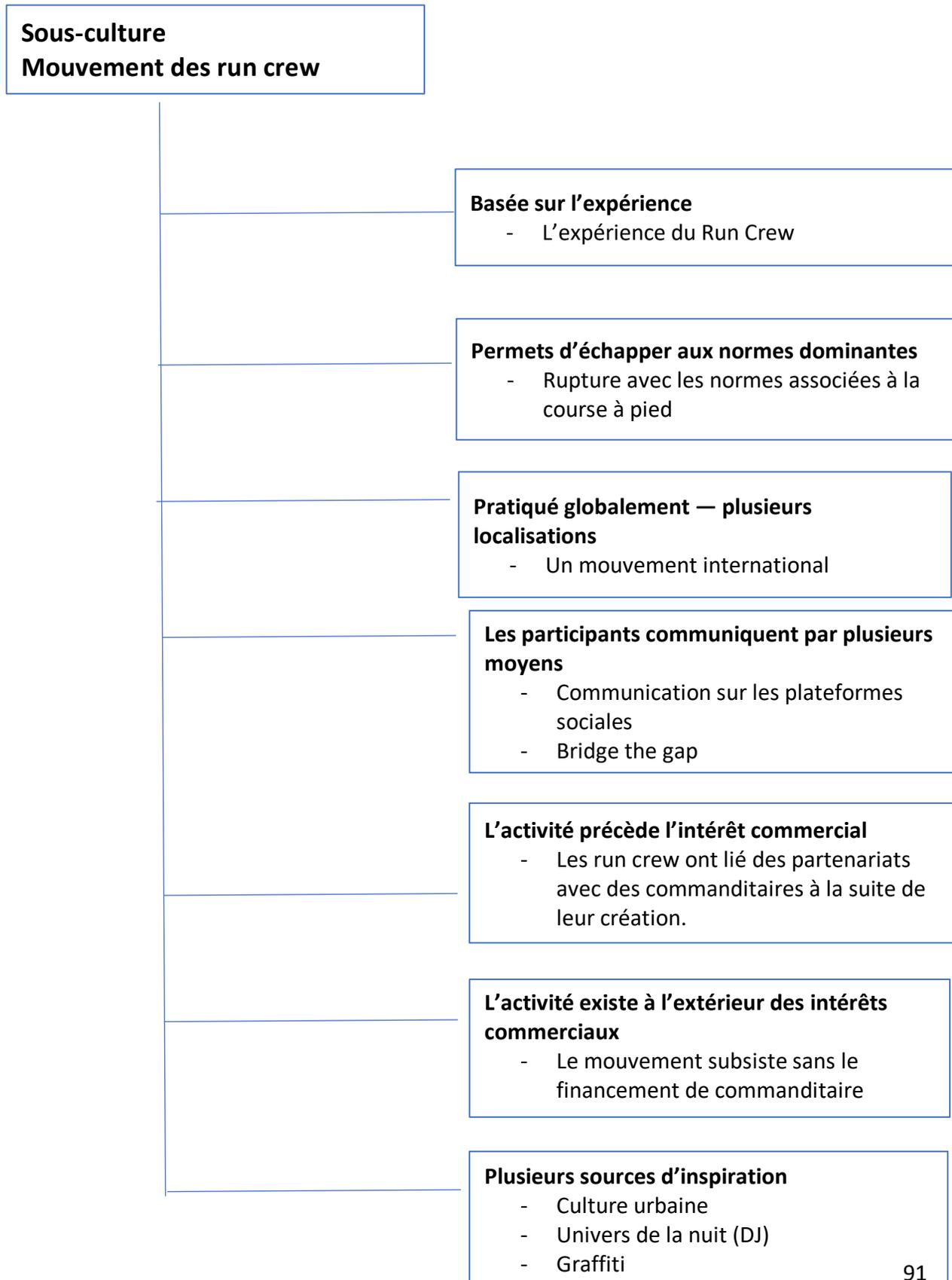
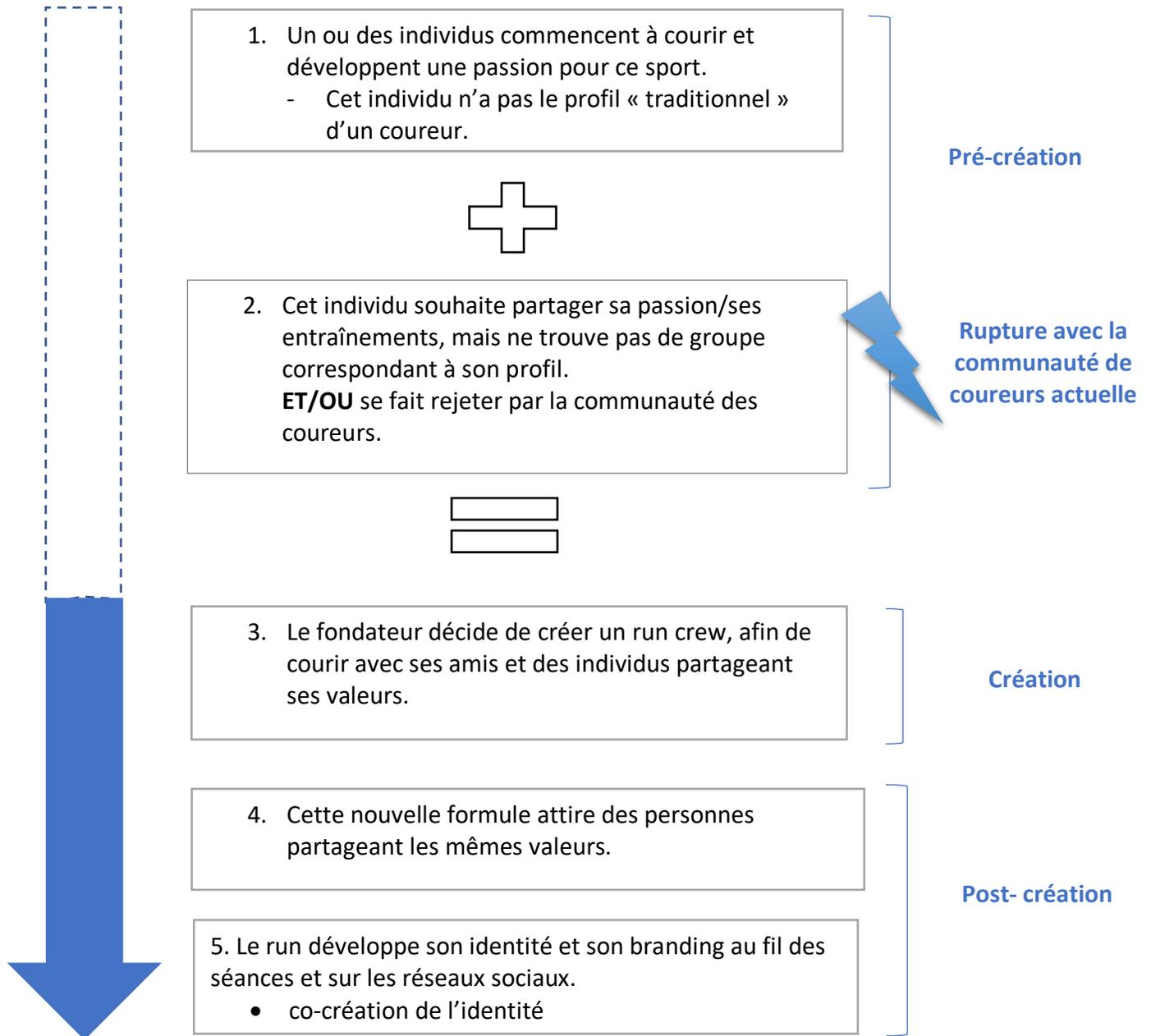


Figure 10 : Processus de création d'un Run crew



	Run Crew	Club d'athlétisme/de course traditionnelle
Les valeurs	Communauté, fun, liberté, vibe	Excellence, performance
Les fondateurs	Des individus impliqués au sein de l'univers de la nuit et de la street culture. <ul style="list-style-type: none"> - Initialement ne sont pas des coureurs élités. 	D'anciens coureurs élités et des coaches certifiés
Les séances	Les séances sont peu structurées et sont suivies d'une activité sociale. (Ex. : aller boire une bière, aller manger au restaurant, etc.)	Très structuré
L'adhésion	Gratuite. Afin de participer, les individus doivent se présenter au point de rencontre.	Payante et compliqué Un processus de sélection basé sur les performances passées. Central Park Track Club : les membres doivent passer un processus de sélection et doivent partager leurs performances des 5 dernières années.
La performance	Bien qu'on retrouve des coureurs très rapides au sein des runcrew il ne s'agit pas du focus lors des séances. « <i>We don't take it too seriously, but we're serious runners.</i> » — Mike Saes	Au centre des activités « <i>The mission of the club is (...) the achievement of competitive excellence through participation in track and field and long-distance running competitions</i> » — Central Park Track Club
Les membres	La majorité des membres des run crews n'étaient pas des coureurs avant de se	

et la communauté	joindre au mouvement. Les run crew accueillent à bras ouverts les néophytes, ainsi que les coureurs plus expérimentés.	Des coureurs expérimentés et performants, ainsi que d'anciens athlètes universitaires.
La communication	Ils sont omniprésents sur les réseaux sociaux et utilisent ceux-ci, afin de rejoindre leurs membres et de diffuser du contenu. <ul style="list-style-type: none"> • Chaque crew a son compte Instagram et son hashtag. • La création de contenu par les membres est encouragée. 	Axée sur les performances des coureurs
Le branding	Des logos et une identité visuelle forte inspirée de la street culture.	Étroitement lié à l'univers de l'athlétisme universitaire et des olympiques.

Figure 11 : Les éléments de différenciation entre le run club et le club d'athlétisme traditionnel

Nous avons basé cette analyse sur les 4 run crew étudié, ainsi que sur 4 clubs de courses prestigieux provenant de chacune de ces villes.

Villes	Run Crew	Club d'athlétisme
New York	Bridges Runners	Central Park Track Club
Londres	Run Dem Crew	London City Atheltics Club
Copenhague	NBRO	Mikkeller Running Club
Paris	Paris Running Crew	PAA Avenir Athletic

Cas A : Lululemon

Portrait de l'entreprise

En 2018, la valeur de la marque Lululemon était évaluée à 3 912 millions de dollars américains , faisant de celle-ci la sixième marque de vêtements ayant la plus grande valeur à travers le monde (Statista, 2017).

En 2017, la marque comptait 404 magasins à travers le monde et 69 % du revenu total de la marque est généré dans ceux-ci, et ce, à travers le monde (Statista, 2017 -b).

Histoire et le contexte

Vivant à Vancouver Chip Wilson a commencé à suivre des cours de yoga. C'est en voyant l'ampleur du mouvement à venir, ainsi que le manque de vêtement technique adéquat pour effectuer ce sport que l'idée de créer sa marque naquit (Raz, 2018). Se décrivant lui-même comme un designer de tissu et de produit, il entreprit de développer un tissu respirant et confortable idéal pour le yoga (Raz, 2018).

C'est cette innovation qui permit à la marque de se démarquer. Rappelons qu'à l'époque, la majorité des individus s'entraînaient avec des vêtements en coton ouaté. Chip Wilson a bouleversé le marché en introduisant un pantalon au tissu technique à la fois confortable et stylé (Raz, 2018). Plusieurs affirment qu'il est le père de *l'Athleisure*, soit le port de vêtements décontractés et confortables conçus pour convenir à la fois à l'exercice et au quotidien.

Dû aux prix élevés des loyers à Vancouver le premier magasin Lululemon se trouvait initialement dans un studio de yoga. C'est seulement au mois de novembre 2000 qu'il devient un magasin indépendant situé dans le quartier Kitsilano à Vancouver (Lululemon).

N'ayant pas un budget, afin de mettre en place des tactiques marketing, Chip Wilson mise sur le bouche-à-oreille. En effet, selon celui-ci, la qualité et l'unicité de son produit allaient stimuler le bouche-à-oreille auprès des consommateurs (Raz, 2018).

Une technique qui est actuellement toujours utilisée par la marque puisqu'elle fait très peu de publicités massives et se concentre plutôt sur des initiatives ultra-locales (Wexler, 2012).

« When you think about word of mouth and how it works, it's always more powerful when someone close to you recommends something. It's way more powerful than a celebrity [endorsement] or an ad in a magazine. You have a personal relationship with a yoga instructor that lives in your community who is wearing our product and believes in it... When you have trust and authenticity, you believe. » Affirme Laura Klauber la SVP of global brand en 2012 cité par Wexler (2012).

Stratégie

Par ailleurs, depuis ces débuts Lululemon a adopté une technique d'expansion unique. La marque installe premièrement une boutique éphémère dans une nouvelle ville. Au cours de cette période test, elle cible les studios et identifie les leaders des différentes communautés sportives, afin de créer des liens avec ceux-ci. Ces « community leader » sont alors habillés de la tête aux pieds en Lululemon, afin de diffuser l'arrivée de la marque en ville (Raz, 2018 ; Urstadt, 2009). Bien qu'ils ne soient pas rémunérés, leur image est utilisée en magasin, ainsi que sur les plateformes sociales de la marque (A. Payne, Storbacka et Frow, 2008; Wexler, 2012). Cela permet à la marque de déterminer si cet endroit est propice à la création d'une communauté (Euromonitor, 2018 -b).

Cette période d'essai permet à la marque d'étudier le marché et de savoir, à moindre coût, s'il s'agit d'un emplacement intéressant pour la marque (Raz, 2018).

Lululemon et la course à pied

Run the world, mindfully.

Running is all about connecting to the world around us. (Lululemon)

Au cours des entrevues, l'ensemble des personnes interviewées ont indiqué que la course à pied et le yoga étaient étroitement liés puisqu'ils étaient des modes de vie, au-delà du sport. De plus, ceux-ci permettent d'atteindre un état méditatif.

« I think there's a parallel to running and yoga it's something you can do just wake up and do it but yoga it's a way of life and of mind and running is the same It's a meditation and a challenging and it's a way of life, and it's a whole community on global scale. You can go running in any country you don't need equipment. I think a lot of crossover so people who run we also do yoga, it goes hand in hands you need the yoga to balance the running. And also lulu saw a huge market they could tap in, so many people run, you don't need a tennis court or a swimming pool »

— Licia Mancini, employé du Local

Lululemon au Canada

En 2018, la marque détenait 5,4 % des parts de marché des vêtements de sport au Canada, derrière Adidas et Nike (Euromonitor, 2018 -b). Le marché nord-américain est le plus mature pour la marque et 78 % de ses magasins y sont situés d'on 64 au Canada (Leslie Patton, 2019).

Des ambassadeurs de course à pied

Charlie Dark, fondateur du Run Dem Crew, est désormais l'ambassadeur de course à pied global de Lululemon. Une série de 8 vidéos le mettant en scène avec des experts, portant sur la respiration, la détermination d'objectifs, l'entraînement sur piste, le sommeil, l'entraînement Trail, la nutrition, ma musique et la récupération ont été réalisées.

La marque a aussi identifié 9 ambassadeurs de course à pied.

<u>Nom</u>	<u>Ville</u>	<u>Pays</u>
Nina Sieh	Toronto	Canada
Mike Krupica	Toronto	Canada
Rob Smith	Vancouver	Canada
Jen Ference	Edmonton	Canada
Charlie Dark	Londres	Angleterre
Dan Tun	Chicago	États-Unis
Nadia Ruiz	Santa Monica	États-Unis
John Honerkamp	NYC	États-Unis
Younghwan Oh	Séoul	Corée du Sud

Selon Marika Dubé, storyteller à Montréal, la course à pied fait partie du top 3 des priorités de la marque. Il s'agit d'une évolution logique puisque *« la vérité c'est que nos produits sont excellents pour la course »*.

Or, derrière ce nouveau focus se cache aussi une volonté de changer drastiquement l'image de la marque. En effet, des études ont été effectuées au siège social et Lululemon est actuellement perçu comme *« une marque de yoga qui vend des blacks stretchy pants for white thin women with money »*.

Une image de marque qui est bien loin de ce qu'ils sont réellement, mais qui ne surprend pas Marika Dubé, storyteller chez Lululemon.

« C'est normal, parce que quand tu regardes comment on s'est présenté dans les 10 dernières années et la façon d'on on a choisi de marketer et de partager le yoga, of course that's how it show up. On a comme pas changé comment on se représente pour représenter comment ça a évolué et je crois que c'est pour ça qu'on n'a jamais été perçu comme une marque de course. »

Ainsi, bien que la marque vende des vêtements de course à pied depuis plusieurs années, celle-ci n'a jamais percé le marché dû à cette mauvaise perception de la marque.

« Ce qu'on sait, c'est qu'il suffit qu'ils essayent nos vêtements. Nous on le sait qu'ils sont très adaptés et très bon pour la course. »

Au cours des entrevues l'ensemble des personnes interviewé nous ont dit la même chose, dès que quelqu'un essaie les vêtements Lululemon pour courir, ils sont conquis. Le but est donc de faire tester ces vêtements aux coureurs et plusieurs tactiques sont mises en place, afin d'y arriver.

Présentation de l'écosystème

Le Local

En 2017, Lululemon ouvre sa première boutique dédiée uniquement à la course à pied à Montréal (Mulhern, 2015).

La boutique Lululemon sur Saint-Denis commençait à s'essouffler. Bien que les ventes étaient aux rendez-vous, les nombreux travaux sur la rue commerciale diminuaient grandement son attrait. Ainsi, la décision fut prise de fermer la boutique sur Saint-Denis, afin de pouvoir donner naissance à un nouveau projet.

Ce que je sais, c'est que Saint-Denis, malgré qu'on eût une communauté fidèle, la rue ne fonctionnait pas. On a fermé à Saint-Denis parce que ça ne marchait pas autant qu'on voulait. Pis Emily qui était gérante à cette époque-là, en voyant que Saint-Denis était stagnante et elle s'est demandé où était l'opportunité. Elle a identifié le Mile-End pis il y a beaucoup de coureurs dans le Mile-End à cause de la proximité du Mont-Royal et de Parc, où tu peux courir longtemps et du boulevard des carrières et il y a beaucoup de beaux trajets. On a identifié le Mile-End comme, beaucoup plus que le plateau, un endroit où les tendances se font. — Marika Dubé storyteller chez Lululemon

Emily Autran, ancienne gérante de Saint-Denis a identifié le Mile-End comme un quartier en pleine ébullition. Bien que le plateau ait longtemps été l'incubateur des tendances montréalaises, le Mile-End était désormais beaucoup plus fertile en termes d'innovation.

La situation géographique du Mile-End était aussi très importante puisqu'il se situe proche du Mont-Royal, un endroit largement prisé par les coureurs montréalais. De ce fait, le choix du Mile-End était une décision stratégique réfléchie. En

s'installant à cet endroit, la marque s'assurait de rester à l'affût des tendances tout en lui permettant de connecter avec les adeptes de la course à pied.

Une mission différente

Or, le Local ne se différencie pas uniquement des autres magasins de la marque par son emplacement géographique. Sa mission est avant tout de rejoindre la communauté de coureurs :

The mission of this store was to cater to the run community and that's why it's located near the mountain and it's a store front. It's a smaller boutique to have a homey feel. The product was supposed to be only running at first but now it's just kind of evolve, runners don't always run, they also hangout, so we have clothes for everyday wear. —Licia Mancini, community maven du Local

Bien que le magasin se différencie par son offre de produits, il s'agit aussi d'un incubateur permettant à la marque de tester des expériences auprès de cette communauté.

L'idée du Local c'est que ça soit un hub de communauté et que le modèle d'affaires soit un peu plus orienté vers ça. L'idée du local c'est d'être un véhicule pour tester des expériences et un endroit qui pilote la croissance de notre entreprise à Montréal. — Marika Dubé storyteller chez Lululemon Montréal

L'engagement du Local va au-delà des simples collaborations avec les membres de la communauté puisque 50 % des profits de la boutique sont reversés à l'organisme de bienfaisance Pour 3 points offrant un programme de basketball dans les écoles défavorisées, ainsi que Yoga Mala, un OSBL, voué à fournir des

programmes de yoga dans un contexte communautaire. Il s'agit de deux organismes montréalais.

Le Mile End Club

Avant même l'ouverture de la boutique, la marque lance son club de course le Mile-End Club et organise des sorties de course à partir du bar le Waverly. L'objectif est de créer une communauté, afin que dès son ouverture le magasin devienne le point de rencontre de celle-ci.

« We created a club before the store even started. We started meeting people at the Waverly bar. The idea, we wanted to base the Local on a Toronto store named Bond, it's closed now. They had many runs per week and lots of the other boutique if they have a club it's only once a week and they just get a leader as we wanted the home of that club to be the store. Like Raul is leading it but, however, if Raul leave the club will still live. » Licia Mancini-Key holder du Local

“l'idée c'est de développer une communauté de gens, avec qui on peut créer des relations et qui potentiellement peuvent devenir des ambassadeurs”

Le Mile-End Club est gratuit et se réunis deux fois par semaine et cours pendant 1 h. Bien que Lululemon n'offre aucun rabais aux participants et ne fait aucune pression quant à la vente de ses produits, naturellement plusieurs des participants essaient ceux-ci.

Raul explique ce phénomène ainsi :

Quand les activités sont en magasin, ça favorise la vente de vêtements, sans le dire. Disons que tu viens courir, tu vois le magasin et tu remarques qu'il y a un petit top nice que tu vas aller voir. C'est un gathering spot et on est entouré de vêtements. Comment ça arrive, souvent les gens qui participent aux activités ne sont pas habillés en Lululemon pis , plus ils participent, plus ils découvrent les vêtements et ils achètent un item et on ne force jamais les gens. Tu pourrais toujours participer aux activités et ne rien acheter il n'y a pas de problèmes, mais c'est rare que ça arrive. Les gens achètent un item et là ils voient que c'est vraiment confortable et il l'utilise pour l'activité, ça devient du product testing, après ça ils achètent d'autres items pis finalement la 10e fois qu'ils participent à une activité ils sont habillés de la tête au pied en Lululemon. Il y a un sentiment d'appartenance qui se fait à travers le vêtement et ça va avec l'appréciation de l'activité auquel ils participent.

Le Mile-End Club permet clairement d'augmenter le nombre de coureurs essayant les produits de la marque et sachant qu'une fois qu'ils sont testés, ils sont adoptés, il s'agit d'une stratégie permettant de susciter plusieurs conversions.

*« They nail the sweat technology, if you look people won't race in Lululemon because they have to represent the brand which are supporting them but they will train in lululemon because it's the best »
— Licia Mancini*

Des employés ultra-impliqués

Comme mentionnée si haut, les employés de la marque sont très impliqués dans le développement d'activités et d'expériences en magasin. Or, dans le cas du Local ce rôle est fortement exacerbé. Chaque employé a un rôle attiré en boutique, mais ils sont aussi tous responsables de créer activement des collaborations. Dans le cadre de notre étude, nous avons discutés avec deux employés du Local Raul Bugueno *community leader* et Licia Mancini *Key holder* et *running maven*.

Raul Bugueno — créateur de collaboration

« C'est un peu différent, on a un rôle étiqueté, mais ce rôle est plus large que si nous étions dans une autre boutique, on est éducateur et créateur et impliqué dans la croissance de la boutique. » Raul – community leader

Raul Bugueno est *community leader* au Local. Il participe activement à la planification des activités tout en étant le leader du Mile-End Club, le club de course de la boutique.

« Aussi, si on sait qu'on a un événement qui arrive et on se dit ça serait le fun d'approcher des entreprises dans le quartier qu'on a identifié ou si on a besoin de café, on va aller dans un café du coin, je vais chercher et on va les mettre en valeur avec leurs cartes professionnelles. »

Ce processus semble se faire de façon très organique. Tous les membres de l'équipe sont invités à proposer des activités et si celles-ci sont acceptées un employé sera mandaté de l'organiser. Par exemple, Raul a déjà coordonné un pop-up pour des entreprises qu'il souhaitait mettre de l'avant. Celles-ci sont

souvent trouvées par le biais des réseaux sociaux, du bouche-à-oreille ou tout simplement par une marche dans le quartier.

En effet, il est très important pour les membres du Local de soutenir la communauté locale et ses commerces. Ils font donc plusieurs efforts pour les mettre de l'avant, notamment en faisant affaire avec ceux-ci lors de leurs événements.

Un bon exemple, est que lorsqu'ils donnent des cours de yoga en magasin, Raul s'assure de contacter des studios locaux, tel que le Wanderlust. Ainsi, ces cours gratuits offrent de la visibilité à ces professeurs tout en augmentant les chances que les participants se rendent à leur studio. Partant du postulat que les gens fréquentant le Local habitent dans le quartier, ils seront beaucoup plus intéressés par des activités qu'ils peuvent continuer à effectuer proche de chez eux.

« We do brand collaboration. If we do an event, we will do a run and then come here and have Roméo's gin which is in the Mile End, just collaboration all around, local or run related or both. » — Licia Mancini

Le Local fait de nombreuses collaborations avec différentes marques et est même l'unique magasin Lululemon à vendre des produits d'une autre marque soit les casquettes de course Ciele. Cette entreprise montréalaise a rapidement été adoptée par les run crews et son fondateur Jeremy Jauncey est un ancien ambassadeur de la marque.

Licia Mancini—Running Maven

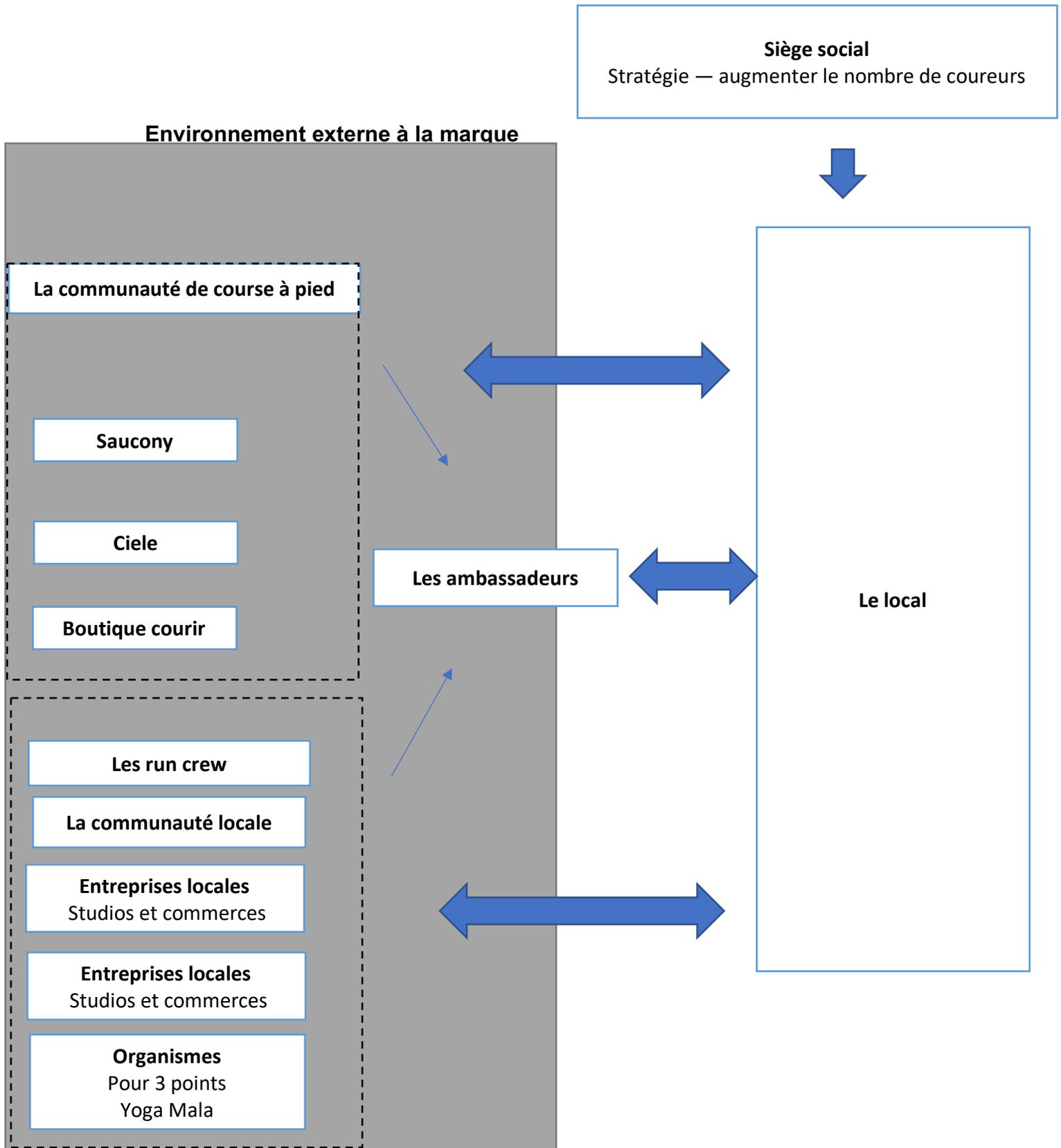
Licia Mancini, Key holder du Local et *running maven* définit son rôle tel « *the liaison between the store and the run club to create events for the running community* ». Ancienne capitaine du East Laurier Club, le premier run crew montréalais et désormais capitaine de run rite Montréal, un run crew dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce, elle est hautement impliquée au sein de la communauté des coureurs montréalaise, canadienne et le mouvement des run crew. Elle est aussi ambassadrice pour Ciele et Saucony. Ayant participé à Bridge the Gap, elle a su créer des liens avec différents crew à travers le monde, ainsi qu'au Canada.

Son rôle au sein du Local est d'entretenir de bonnes relations avec les différents acteurs de la communauté, tel que les clubs, les run crews, mais aussi les marques de course à pied. Toujours en lien avec sa mission, le Local n'hésite pas à collaborer avec d'autres entreprises de course à pied, afin de créer des expériences uniques.

« Last fall we did the ghost race and we had a collaboration with boutique courir et Saucony, two big run brands. We also did the shakeout for the Scotia Bank with Boutique courir. We also work a lot with Ciele. »

Bien que la Boutique courir et Lululemon vendent des vêtements de course, ceux-ci se sont associés dans le cadre de ces expériences.

Figure 12 : Le Local — Lululemon



L'expérience en magasin

La marque a été l'un des pionniers du marketing expérientiel en offrant des cours de yoga gratuits dans ses locaux. Depuis sa création, l'entreprise multiplie les activités, telles que des clubs de courses et les séances d'entraînement.

« Our vision for our store was to create more than a place where people could get gear to sweat in, we wanted to create a community hub where people could learn and discuss the physical aspects of healthy living, mindfulness and living a life of possibilities. It was also important for us to create real relationships with our guests and understand what they were passionate about, how they liked to sweat and help them celebrate their goals. Today, we do this in our stores around the globe. »
(Lululemon)

Lululemon se différencie des autres marques, notamment par la confiance qu'elle octroie à ses gérants de boutiques. Bien loin d'être de simple gardien, ceux-ci sont responsables de créer des expériences et d'animer leur communauté. Ils ont un budget et sont libres de l'utiliser comme bon il le souhaite.

« Les boutiques sont quelque chose qu'on valorise beaucoup dans notre entreprise, c'est l'entrepreneuriat. C'est la confiance qu'on veut donner à chacun de faire des décisions, that make sense for them and their business. Les responsabilités des gérants de boutique sont énormes. Chaque gérant, honnêtement, c'est comme si c'était un business owner. »

Encore une fois la stratégie semble s'articuler autour de deux niveaux soit les moments de marques qui doivent être diffusés dans chacune des boutiques et ensuite le quotidien des expériences qui sont complètement à la discrétion de chacune de celles-ci.

« On a des moments de marques ou les boutiques, il y a des attentes que les boutiques activent les expériences du marchandisage visuel, des vitrines, etc. en lien avec cette campagne-là. Mais ils ont la liberté de comment ils le font et avec qui ils le font et de quoi ça l'air. On leur donne une guideline, mais c'est eux qui décident comment ils utilisent leur fond. » — Marika Storyteller Montréal.

Or, bien que les moments de marque doivent être activés, l'exécution de ceux-ci est libre pour chacune des boutiques. Ensuite, les expériences quotidiennes sont quant à elle, complètement créées par chacune des boutiques.

« Après ça, t'as le quotidien des expériences, des événements de communauté. Qui est ongoing. Ils sont entièrement en contrôle de ce qu'ils créent, en lien avec leur groupe d'ambassadeurs. Les boutiques choisissent leur ambassadeur à chaque deux ans, puis ils les choisissent : OK moi ma boutique cette année, on veut créer plus d'expériences de course, on veut offrir plus d'exposition pour notre marque aux hommes. Là ils vont se demander avec qui est-on en relation : coach, entrepreneurs, est-ce qu'on peut enrôler des ambassadeurs avec qui on va pouvoir co-créer. C'est toujours une affaire de co-création, on va les inviter à créer, mais aussi généralement, on est en relation avec des gens qu'on veut amplifier et élever. » Marika Storyteller Montréal

Ainsi, en fonction des objectifs de chacune des boutiques elles décident comment elles veulent donner vie à ces campagnes.

Par ailleurs, il y a une grande collaboration entre les magasins. Ceux-ci partagent leurs expériences et discutent des facteurs de succès et des éléments à améliorer. En effet, dans une même ville une activité peut-être un succès immense dans une

boutique, tandis qu'ailleurs elle peut avoir un faible taux de participation. Ceci démontre, encore une fois, l'aspect ultra-local de la marque. Les activités sont spécifiquement créées pour la communauté de chaque magasin.

« On le fait plus que d'autres boutiques et souvent la mission de la boutique, c'est de faire ça, pis quand on trouve un truc qu'on fait bien, les autres boutiques vont nous demander comment on va faire et on va leur donner la "recette". On va expliquer ces quoi les éléments positifs et négatifs. Des fois tu fais des trucs, ici ça pas bien marché, mais pour une autre communauté ça pourrait marcher. Comme essayer de trouver des façons imaginatives de rester dans l'esprit de la course à pied, mais à travers des activités différentes. On a aussi expérimenté beaucoup avec des conférenciers et des fois les conférenciers y'en a qui ont pogné plus que d'autres » Raul.

Les employés

Storyteller

Lululemon a lancé son programme de storyteller il y a 4 ans. Présent à Montréal, Toronto, Chicago, New York, Vancouver, San Francisco et Los Angeles, leur rôle est de localiser le message et l'image de marque au sein de leur ville (Marika Dubé – storyteller). La marque a identifié ces 7 villes comme des marchés de croissance.

« C'est important d'avoir une présence locale, quelqu'un qui a des antennes qui comprends la réalité, les tendances du moment, qu'est-ce qui les intéresse et qui sont en relation avec nos boutiques et nos communautés, qui sont capable de vraiment développer des stratégies de contenu qui vont résonner avec les gens là-bas et qui vont continuer à nous faire grandir auprès des gens là-bas et notre marché »

Les storytellers travaillent à deux niveaux. Ils s'occupent d'exécuter les mandats stratégiques au niveau global, tout en les adaptant à la spécificité locale.

Mon job c'est vraiment un équilibre entre exécuter et livrer sur les mandats et briefs des objectifs au niveau global de la marque, de notre équipe de brand et d'équilibrer ça avec les demandes de la région en termes de comment cette direction peuvent être localisée personnalisée, et au besoin dans la région » — Marika Dubé, storyteller

De plus, ils créent le contenu de leurs plateformes sociales de A à Z. Ils sont responsables de développer la stratégie de contenu, de gérer la production, la mise en ligne, ainsi que la gestion de communauté. Marika Dubé, storyteller chez Lululemon à Montréal se définit comme une « mini-agence » puisqu'elle s'occupe de la conception de A à Z.

Bien que des piliers stratégiques doivent être touchés, les storytellers ont énormément de liberté.

*« Je n'ai pas besoin de rien faire approuver. On nous fait vraiment confiance. J'ai ma gérante, qui est ma boussole et qui me donne des pratiques exemplaires, qui révisent nos pratiques, qui est un peu notre boussole, mais chacun dans nos marchés on nous fait vraiment confiance de faire les décisions qui font du sens dans notre marché. Je pense que ce n'est pas le cas de beaucoup de grandes entreprises »
— Marika Dubé, storyteller.*

Les storytellers sont libres d'approcher les personnes et individus avec lesquels ils veulent collaborer et mettre de l'avant. De plus, ils ne s'occupent pas uniquement du contenu diffusé sur les plateformes sociales, mais aussi dans la création d'expérience au sein des différents magasins.

Ceci nous démontre la volonté de la marque de développer un contenu local permettant de mieux faire résonner sa marque auprès de ses marchés en expansions.

Les ambassadeurs

Les ambassadeurs des magasins sont des partenaires dans la co-création d'expérience, selon Marikia Dubé. Chaque boutique est libre de choisir les ambassadeurs qui font le plus de sens pour son marché. Contrairement à plusieurs marques de sport, ceux-ci ne sont pas uniquement des athlètes.

« Le filtre des boutiques, des gérants qui choisissent leurs ambassadeurs, c'est vraiment, comment cette personne contribue à la communauté, comment elle inspire la communauté, dans laquelle elle est présente. Est-ce qu'elle vit comme ce qu'elle enseigne. Est-ce que c'est quelqu'un qui comprend, qui accorde de l'importance à tout ce qui est coaching et développement personnel, tout ce qui est dans la philosophie du yoga, que plusieurs ne savent même pas que ça vient de la philosophie du yoga. » Marika Dubé — storyteller Lululemon MTL

L'objectif de ce programme est de mettre de l'avant des individus s'impliquant au sein de leur communauté. Chaque boutique choisit ses ambassadeurs, ainsi que son nombre. La seule contrainte est que la boutique doit être capable de maintenir une relation authentique avec chacun d'entre eux. En moyenne, on retrouve de 5 à 7 ambassadeurs par boutique au Québec, selon Marika Dubé, storyteller de Lululemon Montréal.

« L'association qu'on fait, c'est avec des gens qu'on veut faire connaître et non des gens qui sont déjà connus. Parce qu'on voit ce qu'ils font pour leur communauté, on trouve leur travail exceptionnel et on veut les aider à le faire à plus grande échelle et plus de gens. C'est aussi vrai à l'échelle globale, mais aussi locale ici à Montréal. »

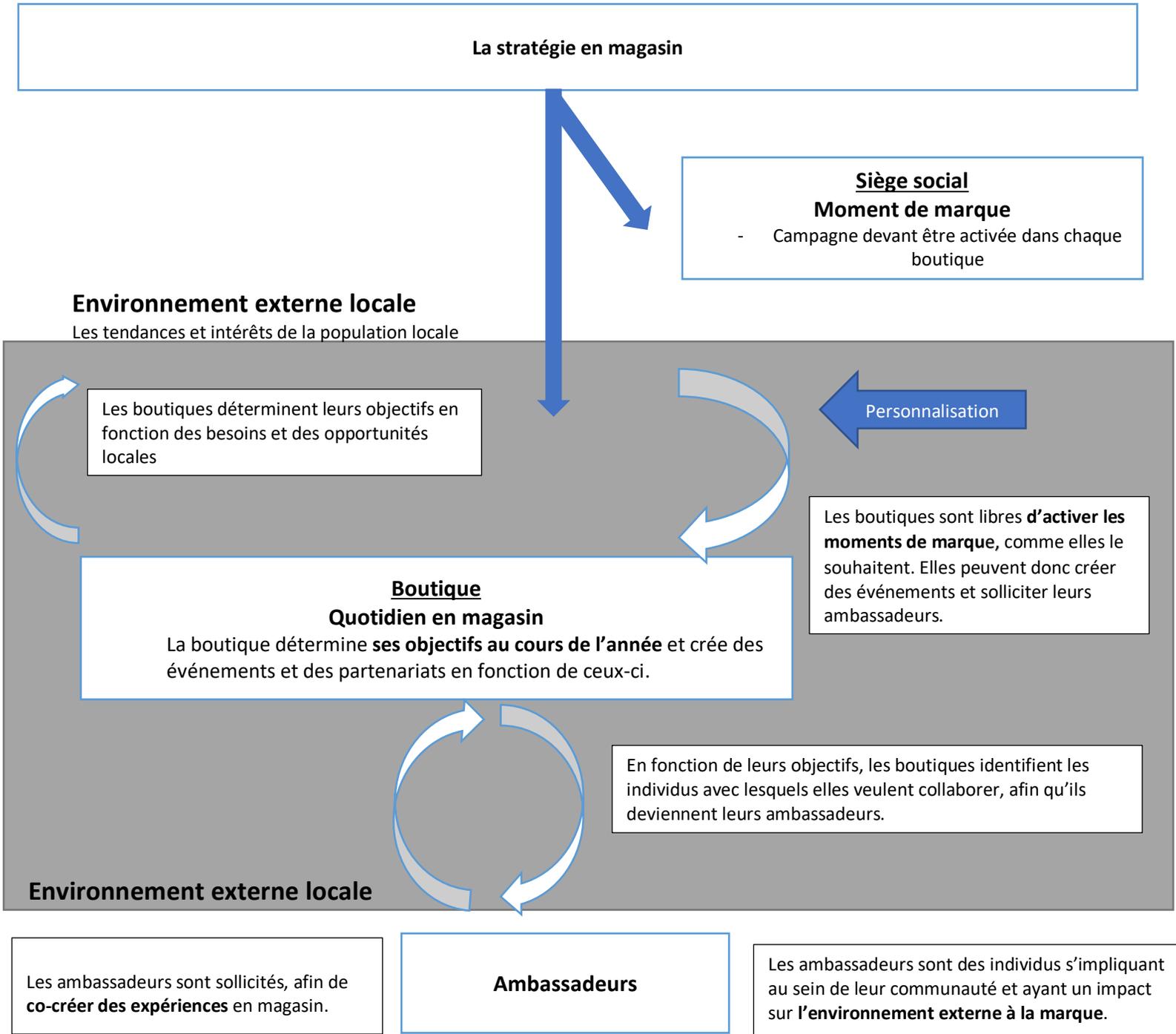
De plus le processus d'établissement d'un partenariat n'est pas encadré par des règles précises ou encore d'un mode d'emploi. Chaque employé est encouragé à identifier et proposer des ambassadeurs potentiels. Ensuite, chaque magasin réunit ses employés et discute des ambassadeurs potentiels. Il s'agit souvent d'individus avec lesquels le magasin a déjà collaboré.

« Lululemon t'a déjà identifié comme quelqu'un faisant quelque chose de bien au sein de ta communauté. Souvent, ce sont des gens avec qui on a déjà collaboré et quand il arrive le temps de soumettre les candidatures leurs noms ressortent. Par exemple, quelqu'un dans la dernière année avec qui on a fait 5 collaborations, à chaque fois qu'il passe dans la rue il vient nous voir et on a entendue parler de ces événements, c'est le genre de personne qui va ressortir. » Raul — Community Leader du Local

« Y'a des gens qui nous écrivent, qui veulent collaborer avec nous, apprendre à nous connaître, ils veulent comprendre comment ça fonctionne le programme d'ambassadeurs. Moi, quand je vois une opportunité, un potentiel fit en fonction de ce qu'ils partagent sur leurs pages ou ce qu'ils ont l'air de faire, TSE de leur identité un peu sur les réseaux. Je les mets en relation avec la boutique et je leur explique comment on fonctionne : on est vraiment une entreprise relationnelle je t'invite à aller en boutique, vient au club de course ou vient essayer des vêtements, on va t'offrir un produit et jaser. Mais il n'y a pas une formule, on n'est pas étapistes, il n'y a pas de genre "voici ce qu'il faut faire pour être ambassadeur" et il faut que tu coches chacune des cases. C'est relationnel. » Marika Dubé — storyteller Lululemon Montréal

Les ambassadeurs sont choisis en fonction des objectifs et des intérêts de la communauté propre à chacune des boutiques. Ainsi, au Local, la boutique de course à pied de Lululemon 4 ambassadeurs sont directement liés à l'univers de la course à pied et 4 au milieu des affaires ou communautaire.

Figure 13 : stratégie des magasins Lululemon



Lululemon et les run crew

Less about running and more about community

- Marika Dubé, storyteller chez Lululemon

Les run crews montréalais sont farouchement indépendants, ce qui rend les collaborations avec les marques parfois difficiles. Lululemon a su tisser des liens avec ceux-ci, en apprenant à les connaître de façon authentique. Omniprésents sur le terrain, les employés vont à leur rencontre.

« Nous notre approche unique est bénéfique, ou à tout de moins facilite les interactions parce qu'on est sur le terrain, on prend des cafés avec les membres et on finance leur trip pis tout ça et ils ne signent pas de contrat avec nous. On est comme, voici des chandails ce serait cool que tu le portes, on peut-tu partager une photo ? C'est cool. On veut te rencontrer après pour savoir comment ç'a été. C'est intéressant parce que ça fait en sorte que nos relations sont somewhat saine, plutôt saine et facile avec les crew. ».

Pour la marque, la priorité est avant tout de créer des relations authentiques et saines avec ces crews et non des partenariats.

« Ce sont des relations en évolution constante parce que c'est une culture très indépendantiste et individualiste. C'est des gangs qui sont très attachés à leur indépendance, avec raison. Ce qu'ils veulent par-dessus tout, c'est de demeurer true to their mission : to offer the community opportunity to run with like-minded folk. » Marika Dubé, storyteller Lululemon Montréal

Lululemon prône la co-création et souhaite créer des collaborations avantageuses pour les deux parties. Or, il ne s'agit pas d'une tâche toujours aisée.

« How to we partner in a way that is the best for both parties. On n'a pas encore figure out à Montréal. Une chose sur laquelle on s'entend, le plus important, c'est que ces crew là peuvent continuer leur mission. Peu importe, c'est avec quelle marque. À l'interne, ça plus ou moins d'importance ce qui a de l'importance c'est d'inspirer les gens à essayer la course et de partager notre point de vue pourquoi la course est accessible à tous. Ce que les run crew influencent, ce qui devient la nouvelle norme, t'es pas obligé de courir tout seul. Tu peux toujours te joindre à un groupe ». Marika Dubé, storyteller Lululemon Montréal

La marque souhaite continuer à encourager et favoriser l'épanouissement de ces crew puisqu'ils permettent de démocratiser la course à pied tout en démontrant qu'il s'agit d'un sport de communauté.

« C'est cool parce que c'est vraiment en lien avec le mindset. Les run crew ont démocratisé la course et ils en ont fait, less about running et more about community. C'est ça la mission et que ça soit avec nous, Nike ou Adidas ce n'est pas important. Mais c'est notre mission aussi que la course à pied soit autre chose qu'une affaire de performance, mais bien de communauté. Et nous on va continuer à s'associer avec des clubs de course, de créer nos clubs, where it makes sense. »

Le fondateur de YAMAJO, un run crew montréalais, David Joseph est un ancien ambassadeur du magasin Lululemon St-Catherine. Bien qu'il ne soit plus ambassadeur, il n'hésite pas à contacter la marque lorsqu'il a des idées de collaboration.

Strava

La course à pied est un aussi sport leur permettant de cibler les hommes, un marché que la marque tente de conquérir.

C'est notamment l'une des raisons pour laquelle la marque a créé un partenariat avec Strava, une plateforme sociale majoritairement utilisée par les hommes et les coureurs. Lululemon a été l'une des premières marques à créer un partenariat avec la plateforme et déteint désormais le club de course global le plus grand au monde.

« The magic is connecting our run community with Strava athletes and back to our store network. » - Rebecca Heard, vice-présidente marketing digitale Lululemon (Strava)

L'entreprise utilise activement la plateforme, afin de créer des événements tels que la Ghost Race, *« une course où les participants peuvent compléter le parcours de 8 km à toute heure du jour. Les résultats en direct sont suivis sur Strava et les athlètes peuvent parcourir le parcours plusieurs fois à leur guise au cours de la fenêtre de la course, afin d'améliorer leur classement général »* (Strava), ayant lieu dans 12 villes d'Amérique du Nord.

Les athlètes ayant participé ont obtenu un rabais de 25 % et étaient fortement encouragés à utiliser celui-ci en magasin (Strava).

Cette campagne a permis à la marque d'attirer les coureurs dans ses boutiques, tout en développant son club de course en ligne. Il s'agit « du plus grand événement organisé par Lululemon à ce jour et a donné lieu à un retour 10x pour la marque »(Strava)

« Lululemon employees have significant autonomy over individual retail locations, which was a key factor in the success of these initiatives. The challenge and Ghost Race enabled local teams and run ambassadors to drive traffic to stores for group runs so that people could strive for their goals together. »(Strava)

Cas B : Adidas

Portrait de l'entreprise

En 2018, la marque Adidas était évaluée à 12 456 millions de dollars américains, faisant de celle-ci la troisième marque de vêtement ayant la plus grande valeur, à travers le monde (Statista, 2017). En 2017, Adidas détenait 1,8 % des parts de marché des vêtements à travers le monde, derrière Nike.

Histoire et contexte

Adidas a été fondé en 1924 par Adi Dassler dans un petit village de Bavière. En 1949, il dépose un brevet, afin d'enregistrer la chaussure à 3 bandes qui deviendra un symbole de la marque. Au cours des décennies la marque se démarque par ses nombreuses innovations telles que Torsion (1989) un système de soutien de la voûte plantaire en plastique intégré à la semelle de la chaussure, le concept d'équipement (1991), et la botte prédateur de Football (1994) (Adidas, 2015).

Stratégie

« The influence of global metropolitan areas on trends and brands cannot be overstated. The fate of global brands is decided in global cities. If we want to be successful in the future, we need to win in key cities, » Christopher Williams, vice-président du développement commercial d'Adidas cité par Hobbs (2016)

En 2015, l'entreprise présente son plan stratégique pour les 5 prochaines années nommé « creating the new »(Adidas, 2015). Celle-ci s'articule en trois piliers :

- **Vitesse** : Devenir la première véritable entreprise de sport rapide — apte à répondre rapidement aux besoins des consommateurs et prendre des décisions en interne.
- **Villes** : Six villes clés ont été identifiées dans lesquelles développer une part d'esprit, une part de marché et une part de tendance : New York, Los Angeles, Shanghai, Tokyo, Londres et Paris.
- **Open Source**: devenir la première entreprise de sport à inviter les athlètes, les consommateurs et les partenaires à faire partie des marques.

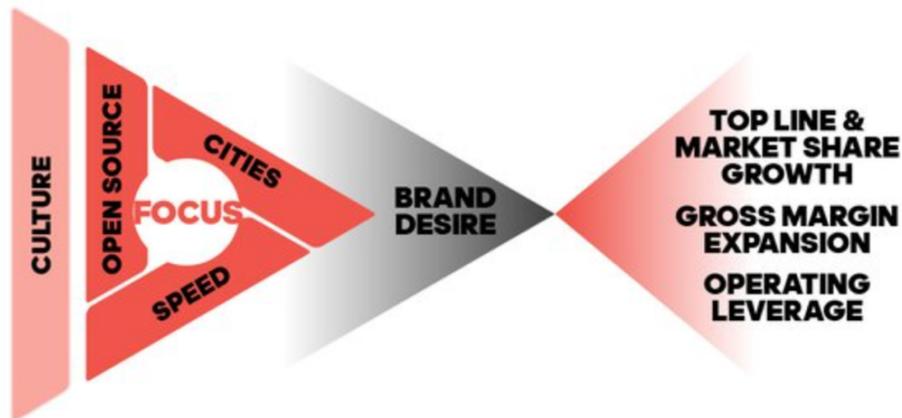


Figure 14: stratégie d'Adidas

*« Our focus on key cities enables us to activate our categories in the right areas and engage with communities in the most relevant neighborhoods. And this then filter down to the rest of the countries. »
Christopher Williams, vice-président du développement commercial cite par Hobbs (2016)*

L'entreprise adopte une approche locale au marketing en ciblant les villes clés leur permettant d'exploiter ces marchés et *« cette approche microéconomique indique un changement de stratégie important, montrant une prise de conscience des désirs et des habitudes du consommateur urbain et la monétisation de ce potentiel »* (Euromonitor, 2018 -a: 11).

Adidas et la course à pied

En 2013, l'entreprise lance la chaussure de course à pied Energy Boost qui intègre un matériau d'amortissement complètement nouveau, créé en collaboration avec l'entreprise allemande BASF. Cette nouvelle technologie permet d'obtenir 20 % de retour d'énergie en plus par rapport au caoutchouc standard (Thorpe, 2018). À la suite du lancement, l'engouement pour cette chaussure se concentrait principalement au sein de la communauté des coureurs (Thorpe, 2018). En 2014, le coureur de longue distance Dennis Kimetto remporte le marathon de Berlin tout en établissant un nouveau record mondial en le complétant en 2 :02 heures avec ses Adidas Adis Boost au pied (Aaron Howes, 2018). Ceci permit à la technologie Boost de gagner en légitimité.

Or, le lancement de l'Ultra Boost en 2015 propulsa cette chaussure au rang d'icône auprès des adeptes de sneakers (Thorpe, 2018). L'ultra Boost est composé de trois technologies uniques à Adidas soit la barre de torsion, la semelle d'usure en caoutchouc robuste et la semelle intermédiaire Boost rendant cette chaussure hyper confortable. En plus de ces technologies, son look unique se caractérisant par le dessus du soulier tricoté, ainsi que sa cage de laçage lui a permis de se démarquer des souliers de course traditionnels (Thorpe, 2018). En effet, bien loin des souliers aux couleurs fluorescentes, l'Ultra Boost se porte aussi bien sur les pistes d'athlétisme qu'au restaurant (Thorpe, 2018).

Ainsi, ce lancement a permis à la marque d'obtenir un nouveau souffle sur le marché des souliers puisque la chaussure a su conquérir le cœur des coureurs, mais aussi celui des adeptes de street fashion et d'athlésiure (cloud, 2018).

« We designed the adidas Ultra Boost to be the best running shoe ever, but at the same time, we designed it to be culturally relevant—the best innovation is nothing without cultural relevance. » – Matthias Amm, Adidas Running's product director cite par Thorpe (2018)

Ce nouveau design a été par la suite adopté par plusieurs autres marques, lançant une nouvelle tendance, celle des knit Sneakers (chaussures tricotées) toujours d'actualité en 2018 (cloud, 2018).

Adidas en France

L'Europe de l'Ouest représente plus de 25 % des ventes mondiales d'Adidas (Euromonitor, 2018 -a). En 2018, Adidas détenait 15,8 % du marché des vêtements de sport (sportwear) , 11,5 % de celui des souliers pour hommes et 7,4 % de ceux pour femmes en France (Euromonitor, 2018 -a).

Traditionnellement, un suiveur dans le marché des souliers de course, le lancement de l'Energy Boost par Adidas propulse la marque sur le marché de la course à pied.

Présentation de l'écosystème

L'Adidas Runners League

“We want to get to the heart of the transformational nature of running. We want to celebrate how runners are pulling the sport apart and putting it back together again in different, more inspiring, and personal ways”
— Caio Amato, senior director brand communication—Adidas Running
cite par Somesuch (2019).

L'Adidas Runners League est une communauté globale de coureur présente dans 65 villes avec 350 000 participants enregistrés (co-matter, 2019). Dans chacune de ces villes, on retrouve des capitaines et des coaches qui s'occupent de coordonner, d'organiser et d'opérer la communauté (co-matter, 2019).

« It was very clear what we're doing is going to change how people see the brand. If we want to be the brand that change life through sport this community is a great opportunity to apply that and be tangible and change mentality (...) » – **Yousef Hammoudah** (co-matter, 2019)

“One of the things we always hear is how many active members but we're like maybe a couple of thousand we are in 60 cities and that's quite a good number but for big corporation lot of 000 more and people are like why are investing all of this money for few peoples because those people are the one who are going to recommend us as a brand for real.” **Yousef Hammoudah** (co-matter, 2019)

Présence de l'Adidas Runners League dans le monde		
Continent	Nombre	Villes
Europe 51,7 %	15 villes	Londres — Paris Athens, Berlin, Bratislava, Bucarest, Frankfurt, Chypre, Hambourg, Madrid, Milan, Munich, Prague, Vienne, Varsovie
Amérique du Nord 7,7 %	2 villes	New York city — Los Angeles
Amérique centrale et du Sud 13,7 %	4 villes	Mexico City, Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago
Asie 24 %	7 villes	Shanghai, Tokyo Beijing, Beirut, Chengdu, Guangzhou, Seoul
Océanie 3,4 %	1 ville	Melbourne

Figure 15 : Présence de l'Adidas Runners League dans le monde

La genèse de l'Adidas Runners league

En 2013 Adidas consulte l'agence Ubi Bene lors du lancement de sa nouvelle technologie Boost et celle-ci propose une stratégie en deux temps :

TEMPS 1 —2013 : lancement d'un événement destiné à faire parler de la technologie auprès d'une cible PR/influence.

• **TEMPS 2 – 2014** : lancement de communauté de running à Paris pour toucher la cible « young urban runner ».

L'objectif était donc de mobiliser les jeunes coureurs urbains autrement. En effet, Thierry Reboul, président de l'agence Ubi Bene affirme « *nous ne voulions pas d'une énième animation de communauté, avec de simples entraînements avec un coach de marque...* » (Xuoan, 2015).

L'idée clef de l'agence était que le sentiment d'appartenance est souvent microlocal, surtout dans les grandes villes. C'est ainsi que naquit l'idée de mettre en compétition des équipes provenant de quartiers emblématiques de Paris.

« L'initiative "boost" à l'origine d'Adidas runners vient donc de la France (et non de Berlin!) et est fondé sur un insight fort : le sentiment d'appartenance des Parisiens à leurs quartiers (ultra local). »

- Élodie Trouillet, directrice du projet responsable du compte Adidas chez Ubi Bene

Les logos de chaque quartier ont été créés par l'artiste tatoueur Franck Pellegrino puisque la marque souhaitait que les coureurs soient fiers de leurs t-shirts (Xuoan, 2015). Initialement, les leaders de chaque quartier ont été sélectionnés en fonction de leur influence sur les réseaux sociaux et ceux-ci étaient responsables

d'organiser les sorties de course à pied et de gérer les plateformes sociales de leur équipe (Xuoan, 2015). En effet, la marque n'a aucun contrôle sur le contenu publié et diffusé par ses équipes et leurs membres (Xuoan, 2015).

Ce qui devait être une simple mobilisation de marque est devenu un mouvement incroyable. Des milliers de coureurs se sont joints à chacune des équipes et les médias sociaux ont été envahis de photos et vidéos avec les différents hashtags des équipes.

« C'est effectivement suite au succès du projet parisien que le concept a été déployé à l'étranger. En Europe dans un premier temps, puis à l'international désormais. UBI BENE a créé une sorte de "fiche d'identité" de ce qu'est une équipe Adidas runners : lead par un capitaine, récurrence des séances, QG dans un bar. » — Élodie Trouillet, directrice du projet responsable du compte Adidas chez Ubi Bene.

Berlin

Yousef Hammoudah était le city manager de Berlin et se confrontait à un énorme défi. Nike dominait la ville, autant au niveau des ventes qu'en matière d'amour de la marque (co-matter, 2019). Son mandat était clair, il devait faire revivre la marque Adidas dans le cœur des Berlinoises.

Après maintes recherches, Yousef et son équipe sont arrivés à la conclusion que la marque devait regagner la confiance des consommateurs.

« We have done a lot of research to understand what people want and need and we live in a time where people highly distrust brand therefore what you need to do is to regain their trust but you can't just win it back,

you need to deserve it. It's not only a great shoe that's going to create trust. We believe in relationship as a universal concept. » – Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

Devant ce constat, l'équipe de Yousef décida de créer une entité permettant de créer une relation authentique avec les Berlinoises.

« We wanted to create something that was relationship focus that could make change in people's lives and complementing our product portfolio. » — Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

À la suite du succès parisien, le concept de l'Adidas Runners League a été décliné

*« Le concept a été décliné plusieurs mois après à Berlin avec la création des Boost Berlin (sur la même base qu'à Paris, autour des quartiers emblématiques de la ville). Le projet berlinois fondé sur les principes de Paris a entre-temps été repensé, car la fierté d'appartenance à son quartier est moins présente dans une ville comme Berlin VS Paris. »
Élodie Trouillet — directrice du projet responsable du compte Adidas chez Ubi Bene*

Fondé en 2014, le Boost Berlin est un projet pilote d'une durée de trois mois (co-matter, 2019). L'équipe berlinoise d'Adidas a invité 5 personnes provenant de l'écosystème berlinois, afin de courir. L'objectif était de comprendre ce que la marque souhaitait créer dans le futur.

« And I always said that it is impossible for a brand to create a community. What the brand can do is create a great framework, pull in the right people and hope for the best. The better the quality of your framework, the better the qualities of the people coming in, and the

better the fit to your brand's DNA—the more likely that it works out in the end. » — Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

Rapidement, des liens se sont tissés entre les participants.

« In those three months we realized that people just loved hanging out with each other, they had shared ideas, shared values, shared beliefs. And that's what a community is, compared to a network—it's people believing in each other »- Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

Le Boost permet à la marque d'analyser le besoin de la communauté.

« We understood that, among all the communities out there for fast runners, for cool runners, for females only runners, we had our window of opportunity, our niche in being the community of runners that makes every runner better. That required competence, a holistic approach to meet the needs of the runners, it required the right locations, the right partnerships. We created research projects with all these individual runners and captains and coaches, which turned into the Berlin brand experience ecosystem. » —Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

L'Adidas Running league Paris

« La notion de quartiers est le fondement même du projet que l'on a imaginé par Adidas et qui s'est, par la suite, développé et décliné dans 70 villes. La capitale française est la seule à avoir une si forte identité de quartier. Le test à Berlin a montré que la division par quartier ne fonctionne pas ailleurs et que dans les villes d'une manière générale, il y a davantage une identité de ville, plus que de quartiers. »

- - *Élodie Trouillet, directrice du projet responsable du compte Adidas chez Ubi Bene*

La structure

À la base, il s'agissait d'une compétition entre quartiers. Les équipes étaient évaluées, selon trois critères soient la performance lors des courses officielles, la mobilisation lors des événements, ainsi que leur créativité sur les réseaux sociaux. Chaque équipe était libre d'utiliser les moyens de communication de son choix, afin de faire connaître son quartier — Erwan, co-capitaine du quartier Champs-Élysées.

Paris est la seule ville où l'Adidas Runners league est divisée par quartier. On y retrouve Bastille, Batignolles, Bir-Hakeim, Champs-Élysées, La Villette, Odéon, Pigalle et République.

Quartier par quartier

Puisque l'horaire des séances d'entraînement est propre à chaque quartier , on retrouve des coureurs d'Adidas Runners tous les jours dans les rues de Paris. De 100 à 200 personnes par séance qui ne passent pas inaperçues.

« Du coup Adidas, qui prend le $\frac{3}{4}$ de Paris, ils prennent énormément de place. Adidas Paris c'est le seul endroit au monde où Adidas Runners est découpé par quartier. Donc, il y a plusieurs groupes qui courent à différents moments/jour de la semaine. Par exemple, Champs-Élysées c'est le lundi et Odéon le mercredi. Donc, ils ont joué la bonne carte, on les voit presque toute la semaine. » - Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées.

C'est notamment ce qui suscite l'intérêt de plusieurs coureurs pour le groupe.

« C'est beaucoup du bouche-à-oreille et le deuxième point c'est "je vous ai vu courir dans Paris en groupe, je vous ai vu pousser votre cri de guerre". Les gens viennent nous voir, nous on est le mieux placé, car on est aux Champs-Élysées. Quand on voit 150 personnes devant le store, les gens nous demandent qui nous sommes ce qu'on fait et on les redirige sur le Facebook. » - Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées.

Fonctionnement

Chaque quartier est dirigé par un capitaine et celui-ci se réserve le droit de nommer des co-capitaines, afin de le soutenir dans ses différentes tâches.

Capitaine

Le capitaine est rémunéré par la marque et en contact avec l'agence Ubi-Bene. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à connaître les détails du contrat liant la marque aux capitaines, car cette information était jugée confidentielle par les personnes interviewées.

Le capitaine, son rôle c'est vraiment de fédérer et de mettre de l'avant la marque Adidas puisqu'ils ont un contrat avec la marque directement.

- Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées

Co-capitaine

Contrairement aux capitaines, les co-capitaines sont bénévoles et ne signent aucune entente avec Adidas. Par contre, ils sont invités aux événements organisés par la marque et reçoivent des dossards gratuits pour plusieurs courses.

« Comme ça se passe, c'est souvent lors des événements, lors des lancements de produits, il nous offre une paire de chaussures et une tenue. Donc, c'est vrai qu'à chaque événement on est un peu "rémunéré par le biais de marchandise". Nous on ne perçoit pas de salaires et on ne reçoit rien de gratuit à l'extérieur des événements »

. — Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées

Erwan — cocapitaine

Courant avec l'Adidas Runners League Paris depuis 4 ans Erwan est co-capitaine du quartier Champs-Élysées. Photographe et vidéaste de métier, Il s'est rapidement proposé, afin de participer à la création de matériel promotionnel pour l'équipe. Il lui semblait naturel d'aider son quartier à se distinguer en créant des « stories » sur instagram.

Je m'impliquais déjà dans le groupe et c'est pas pour jeter des fleurs à notre quartier, mais c'est celui où il y a le plus d'ambiance et il y a vraiment une entraide entre les membres et c'est vrai ce que tout le monde aime bien chez nous. Il y a une proximité entre nous, on se connaît tous très bien et on peut très bien, tu vois demain on a une soirée à l'extérieur du running où on se rassemble une bonne trentaine de personnes de l'équipe. Donc, je me dis si je peux apporter mon aide, et continuer dans un groupe de coureurs collectifs c'était un plaisir pour moi de pouvoir officialiser cela en devenant co-leader.

Les participants

Lorsque les co-capitaines doivent distribuer des dossards, il ne mise pas uniquement sur la performance sportive, mais aussi sur l'implication au sein du groupe, afin de choisir les membres.

Après, pour d'autres courses comme le semi de Paris ou le marathon de Paris, on peut avoir 10-14 dossards que les coleaders sont responsables de distribuer. Donc, on utilise plusieurs critères, pas seulement la performance. Par exemple, si une personne elle a la performance et elle est très présente au sein du groupe on va lui donner automatiquement, mais ça peut aussi être quelqu'un qui n'est pas hyper bon en course à pied, qui peut mettre 3 h sur un semi-marathon, mais comme il s'implique beaucoup dans l'équipe et il met de l'ambiance, on va lui donner. On récompense tout type de personnes.

. — Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées

Activités

Chaque quartier est libre d'organiser les événements de son choix et de les promouvoir par leurs propres moyens de communication.

Non, on est assez lâché dans la nature. On est libre de tout ce qu'on veut, dans le respect de la marque et qu'il n'y a pas de débordement. Nous on aime beaucoup faire des soirées d'après-course et des brunchs puisque les courses officielles sont souvent le matin entre 9 h et 12 h, alors on est libre de faire ce qu'on veut. Nous on aime beaucoup faire des soirées comme parrain et marraine ou encore des anniversaires quand il y a beaucoup d'anniversaires on choisit de faire une soirée. Après il y a les soirées Adidas qui sont officielles et c'est Adidas qui les gère eux-mêmes. — Erwan cocapitaine du quartier Champs-Élysées

L'expérience en magasin

En décembre 2018, Adidas a inauguré son flagship store sur les Champs-Élysées (zoom, 2019). On y retrouve un creator hub, afin de personnaliser des produits, un terrain de jeux de basket et de football, une expérience de réalité virtuelle de course à pied, un espace de service, un café et une section Adidas Runners Paris où les capitaines de chacun des quartiers sont présentés (zoom, 2019).

Ce nouveau magasin est au cœur de la stratégie d'évolution de l'Adidas Runners league puisque la marque souhaite « utiliser le flagship store, afin de proposer *“une approche holistique du running ; des activités pour compléter et accompagner la pratique de la course à pieds (yoga, trail, kiné,...)”* (Élodie Trouillet) à ces membres, mais aussi à sa communauté.

Figure 16 : Les activités d'Adidas Runners Paris

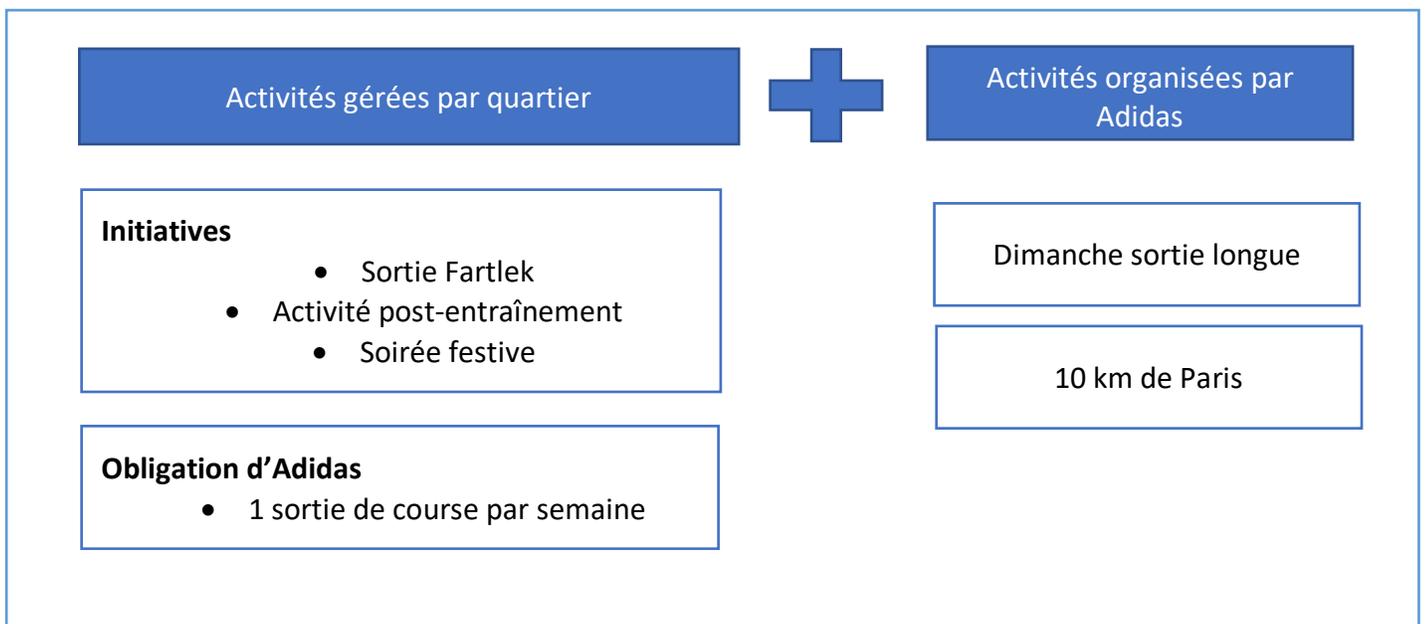
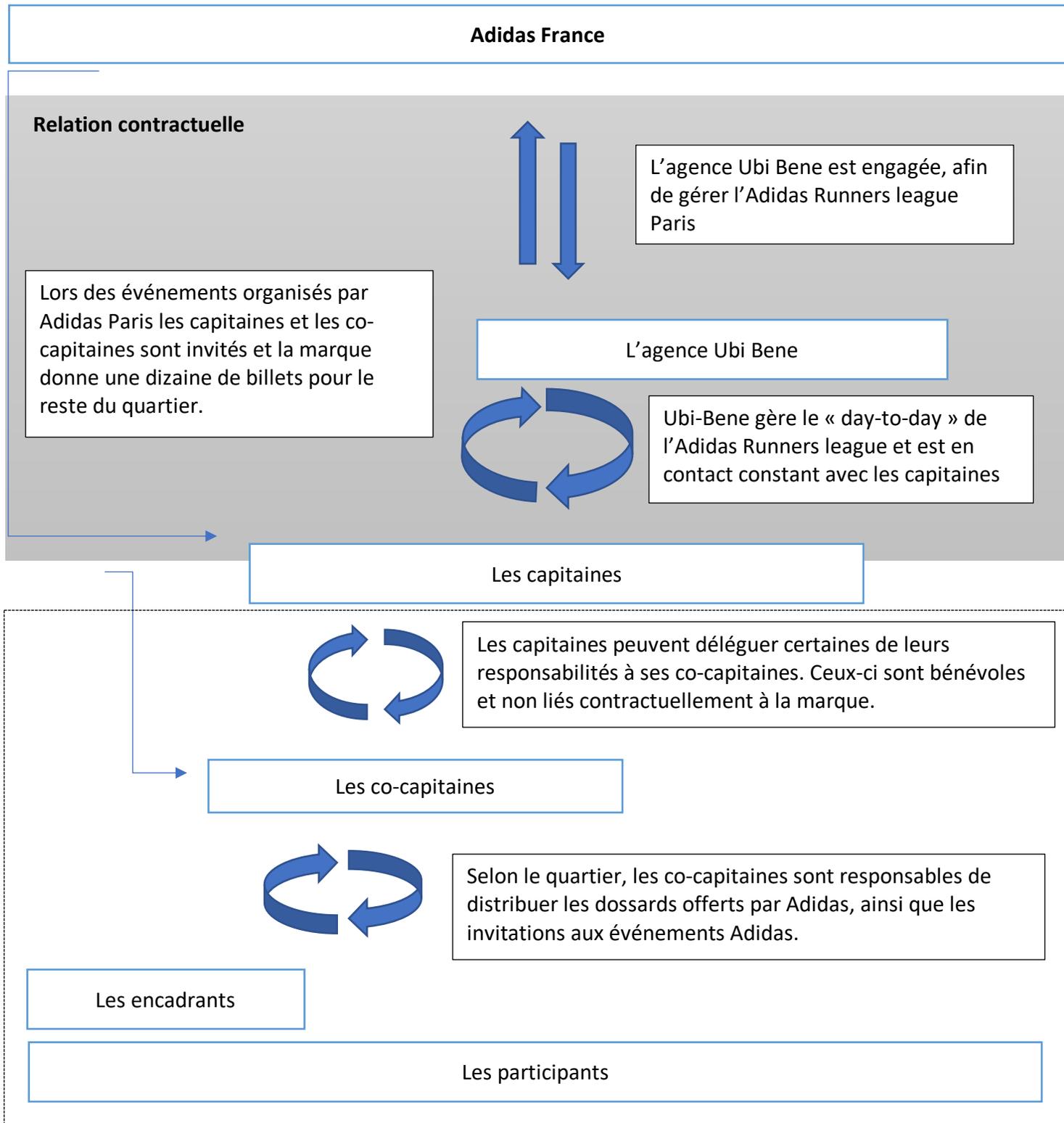


Figure 17 : Conceptualisation de l'Adidas Runners League



Une équipe élite

En 2017, se rendant compte qu'au sein des coureurs de rues se trouvaient des coureurs élités la marque décide de lancer son propre club d'Athlétisme affilié à la Fédération française d'Athlétisme (Mercurin, 2017). Il s'agit de l'Adidas Runners Paris — Le club (ARP).

« Notre but est de faire passer des athlètes de la rue au niveau professionnel » Muriel Farradeche, responsable des communications Adidas Paris citée par Mercurin (2017)

Le club offre deux entraînements par semaines dans deux stades parisiens, ainsi que la création de plans d'entraînement par des coaches professionnels, telle que Salah Ghaidi, champion de France du 400 m en 2008.

Application — Runtastic

En 2015, l'entreprise acquiert Runtastic une application permettant d'enregistrer toutes activités sportives via GPS, ainsi que de partager les sessions sur les réseaux sociaux.

Cas C : Nike

Portrait de l'entreprise

Histoire et contexte

Fondé en 1972 par Philip Knight et Bill Bowerman, Nike est actuellement le leader mondial du marché des chaussures et des vêtements de sport (Euromonitor, 2018).

Stratégie : Un retour au DTC

En 2017, Nike a annoncé sa nouvelle stratégie Triple double : 2X Innovation, 2X Direct connections with consumers (Novy-Williams, 2018). Au cœur de celle-ci le Consumer Direct Offense :

« Leveraging the power of digital, Nike will drive growth—by accelerating innovation and product creation, moving even closer to the consumer through Key Cities, and deepening one-to-one connections »(Nike, 2017 -b)

Les 12 villes clés sont : New York, London, Shanghai, Beijing, Los Angeles, Tokyo, Paris, Berlin, Mexico, Barcelone, Séoul et Milan et devraient représenter plus de 80 % de la croissance projetée de Nike jusqu'en 2020 (Nike, 2017 -b).

Bien qu'en 2018, 70 % des ventes de la marque provenaient de détaillants, la marque a récemment coupé les ponts avec plusieurs de ceux-ci, ne gardant que ceux offrant une expérience consommateur supérieure (Novy-Williams, 2018). Ces revendeurs autorisés sont qualifiés de détaillants différenciés et se distinguent par la qualité de leur service (Novy-Williams, 2018). On y retrouve des détaillants

traditionnels tel Foot Locker, Dick Sporting Good, mais aussi des entreprises de commerce en ligne tel qu'Asos (Gagne, 2018).

La marque souhaite se concentrer sur les ventes directes au consommateur par le biais de son site internet et de ses magasins (Gagne, 2018). Au cours de l'année 2018, Nike a augmenté ses ventes DTC (Direct to consumers) de 28 à 30 % (N.Danziger, 2018). Cette nouvelle stratégie aux États-Unis permet à la marque d'avoir un meilleur contrôle sur la marque, mais aussi de développer une expérience de marque unique.

Afin de répondre à cette nouvelle stratégie, la marque a développé deux nouveaux concepts de magasins : Nike Live Show et Nike House of Innovation (voir annexe).

Grassroot marketing

Dès les débuts du mouvement des run Crew, en 2004, Nike a supporté plusieurs de ceux-ci (Aaron Howes, 2018).

Lors d'un panel avec le fondateur de Track Mafia, celui de Patta Running Team, des Krafts Runners, ainsi que celui des Berlin Braves, dans le cadre du Nike Fast Lab, ceux-ci ont discuté du rôle crucial joué par Nike dans la croissance du mouvement (Aaron Howes, 2018).

Nike et le marché de la course à pied

Nike+ Run club (application)

Fondé en 2004 en collaboration avec Chris Bennett, l'application Nike running a été l'une des pionnières. En 2016, Nike lance une mise à jour de son application Nike running qu'elle renomme Nike Run + Club. Plusieurs fonctionnalités ont été ajoutées, tel que coaching adaptif. Il s'agit de programme d'entraînement créé par des experts, permettant d'adapter l'entraînement, selon les objectifs (Nike, 2016).

Par ailleurs, l'application permet de rejoindre l'une des 250 sessions hebdomadaires live du Nike+ Run Club, animées par les entraîneurs en chef du CNRC et les Nike Pacers. Les sessions « Ready, Set, Go » s'adressent aux novices tandis que les Speeds Runs hebdomadaires visent à améliorer la cadence des coureurs(Nike, 2016). En 2016, on retrouvait des Nike+ Run Club dans 38 villes à travers le monde majoritairement en Amérique du Nord et en Europe (Nike, 2016).

Or, ces changements ont soulevé la grogne de plusieurs utilisateurs puisque certaines fonctionnalités de l'application ont été supprimées, tels que les compétitions entre amis.

Présence du Nike+ Run Club à travers le monde en 2016		
Continent	n. b	Nom des villes
Amérique du Nord	11	Boston, Chicago, Los Angeles, Mexico City, NYC, Orange County, Portland, San Francisco, Seattle, Toronto, Washington D.C
Amérique du Sud	2	Buenos Aires, Rio de Janeiro
Europe	15	Amsterdam, Athènes, Barcelone, Berlin, Budapest, Istanbul, Londres, Madrid, Milan, Moscou, Paris, Prague, Rome, Stockholm, Varsovie.
Afrique	1	Johannesburg
Asie Moyen-Orient	8	Beijing, Guanzghzou, Hong Kong, Seoul, Shanghai, Taipei, Tokyo, Dubai
Océanie	1	Melbourne

Figure 18 : Présence du Nike+ Run Club à travers le monde en 2016

Breaking 2

En 2016, Nike a lancé Breaking2 une initiative ayant pour objectif de réaliser un marathon en moins de deux heures. Les trois athlètes choisis étaient Eliud Kipchochege, Lelisa Desisa et Zersenay Tadese.

« Breaking2 provides an opportunity to explore whether the impossible is within reach. It is the ultimate embodiment of Nike's mission: To bring inspiration and innovation to every athlete on the planet” Mark McCambridge brand communications director cité par Rogers (2018)

L'équipe derrière ces athlètes était composée « d'experts de renommée mondiale dans les domaines de la biomécanique, du coaching, de la conception, de l'ingénierie, du développement des matériaux, de la nutrition, de la psychologie du sport et de la physiologie » (Nike, 2018).

Le 6 mai 2017, les trois athlètes ont tenté de relever le défi. Kipchochege a fini avec un temps de 2 h 25 s, Tadese Nabbe 2 h 6 min 51 s et Desisa en 2 :14. Bien qu'aucun n'ait réussi à passer sous la barre des heures, ils ont tous enregistré leur meilleur record personnel. 13,1 millions de personnes ont regardé la course en direct sur Facebook, Twitter et YouTube, selon Nike (Rogers, 2018). La campagne a hautement été acclamée par les professionnels du marketing gagnant l'or au CLIO sport, un Lion d'or dans la catégorie divertissement, ainsi qu'un de bronze dans la catégorie TV & VOD non-fiction (Griner, 2018). Nike en partenariat avec National Geographic a réalisé un documentaire sur le projet, l'un des éléments de son succès.

« In my world there is a sense of obligation to share that story and finding the right way to do it. Had we taken it on as a solely Nike project and not brought in National Geographic as a partner it would have limited our ability to reach people. » Mark McCambridge brand communications director cité par Rogers (2018)

Produits

Dans le cadre de Breaking2, Nike a lancé la Nike Zoom Vaporfly Elite une chaussure qui se démarque par sa semelle intermédiaire Nike ZoomX ultralégère et ultra-résiliente dotée d'une plaque en fibre de carbone unidirectionnelle.

Nike a par la suite lancé le Nike Zoom Vaporfly 4 %, une chaussure pour les marathoniens d'expérience, le Nike Air Zoom Pegasus, une chaussure multifonction et la Nike Zoom fly une chaussure pour la course à pied et l'entraînement en salle.

There was a technology that was in development in concert with this project that has actually taken home a very, very large quantity of victories in road races in the last year. So the project itself was a springboard for a technology platform that is currently in the market, the ZoomX foam, which you can actually now find in a number of different consumer-available products, which I won't go into hawking at this point because that's just fundamentally against the spirit of this project. But yes, it is something that has sold a fair number of shoes. —Mark McCambridge brand communications director cité par Griner (2018)

Nike Fast Lab

En marge des championnats d'Europe d'Athlétisme en août 2018, Nike a lancé le Nike Fast Lab, un pôle d'innovation pour les coureurs berlinois et les membres NikePlus (Aaron Howes, 2018),

Cette initiative s'articule autour d'une série de séances d'entraînement, des panels sur la nutrition, ainsi que sur les programmes d'entraînement. Événement médiatique, l'entreprise y a fait venir de nombreux blogueurs et influenceurs running.

On y retrouvera notamment un panel discussion entre les fondateurs de quatre run crew européens influents soit les KRAFTS Runners, Track Mafia, Patta Running Team et les Berlin Braves, afin de discuter du mouvement(Aaron Howes, 2018).

Nike aux États-Unis

En 2018, Nike détenait 2,5 % du marché des vêtements, 18,8 % de celui des chaussures et 18,3 % des vêtements de sport aux États-Unis (Euromonitor, 2018).

Selon IBIS World, Nike détient 17,9 % du marché des souliers athlétiques aux États-Unis et Adidas un maigre 4,7 % en 2018 (WORLD, 2019). Le marché des vêtements de sport aux États-Unis est l'un des plus grands au monde et Nike le domine massivement (Euromonitor, 2018).

Présentation de l'écosystème

Du free running club au Moonshot project

En 2014, après 12 en activité Nike a mis un terme à son club de course gratuit, suscitant la grogne des New-Yorkais (Duran, 2014). En effet plus de 3 000 coureurs se sont retrouvés « orphelin », se plaignant des changements apportés.

« We launched Nike+ NYC Live to further our commitment to the running community and provide runners of all levels with elevated training experiences » - Joy Davis relationniste de Nike cité par Duran (2014)

Nike a plutôt décidé de lancer Nike+ NYC Live un programme qui requiert l'enregistrement des participants aux activités. Ce concept semble ne plus être actif à New York.

Bien qu'il ne soit pas clairement indiqué les raisons de ce changement de stratégie, plusieurs rumeurs ont circulé au sein de la communauté des coureurs new-yorkais.

« I don't know for sure, but I heard rumour that, like I said earlier, Nike put a lot of money for those special events and I think it was, they put so much money, why are we doing this kind of thing after so long. They've got a lot of support and regular people that it was, I don't know, they figure out they could create something and people were willing to pay for it. After they enjoyed the product so much, you attached a price tag, you a lot of people were willing to pay for it. » Daniel Serna pacer pour Nike et le Moonshot Project

La fin du Nike free running club a créé un vide au sein de la communauté des coureurs new-yorkais. C'est dans ce contexte que le Brooklyn Track club a été créée par des anciens coaches et des pacers Nike running.

I know that when Nike run+ club disappears, there was a lot of runners that we're used to go to these runs and they felt like abandoned. So they were like, where do we run? And Brooklyn track club was initially a small group of pacers and few of the most dedicated runners from Nike+ run club that would meet up and it was like this group that took running more seriously than the casual runner.

After Nike+ run club was done, a lot of people were like alright, with whom are we running now? Where do we go? BTC the time was perfect, that we were like, we were really opening about anyone who wanted to run and get faster but also we were also very social and open with each other. It kind of fell into our laps, these peoples were like we want to train and Steve Finley had this background and he brought a lot of direction. I think it just work out with the timing. —Denis Serna, pacer Moonshot project

Moonshot project

Project Moonshot embodies the spirit of our great city-ambitious runners from all boroughs, ages and backgrounds coming together to work on their crazy dreams—Aria Kops, Project Moonshot Alumni 2018 cité par Nike (2018)

En 2017, Nike a lancé le projet Moonshot, un programme d'entraînement pour le marathon de 16 semaines.

Inspirés de Breakin2, les participants ont eu accès à des séances d'entraînements encadrés par des coaches de Nike, des conseils en nutrition, ainsi qu'à des services de récupération post-entraînement.

Project Moonshot is the ultimate of human potential through the shared experience of a marathon training journey with a community of like-minded New Yorkers—Steve Finley (Nike, 2018)

Lors de la première édition les participants étaient divisés en trois catégories soient les influenceurs, les athlètes subélites, ainsi que les consommateurs. Le programme comptait 5 influenceurs, 20 athlètes subélites et 100 consommateurs. Les consommateurs ont dû déboursier 262 \$ pour participer au programme, tandis qu'il était offert gratuitement aux autres.

Inclus	Rabais
<p>Entraînement</p> <ul style="list-style-type: none"> - 32 séances d'entraînement avec les coaches Nike running club <p>Récupération et physiothérapie</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 massage par mois - 1 alter g session par mois - 1 session normatec - 1 session cryothérapie - Analyse de sueur 	<p>Kettlebell kitchen</p> <p>Un service de livraison de repas santé.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 % sur la première commande - 26,2 % sur les autres commandes <p>Fhitting room, Brick New York et Sky ting yoga</p> <ul style="list-style-type: none"> - 26,2 % de rabais

Choix des participants

Au sein du projet Moonshot, on retrouve des coureurs néophytes ainsi qu'expérimentés. Certains d'entre eux sont membres de clubs ou de run crew. Afin de participer à l'expérience, les coureurs devaient expliquer pourquoi ils souhaitaient participer au projet et courir un marathon. La marque a ensuite sélectionné 300 personnes.

En 2019, certains des participants ont déjà participé à la première édition.

La communauté

Find a community of like-minded people. Gear, apparel and apps are all great but nothing, absolutely nothing, can replace a team of supportive training partners who are all headed in the same direction. It's the best piece of equipment a runner can get. Steve Finley—(Nike, 2018)

L'entraînement pour le marathon est une expérience exigeante. La clé du succès du projet Moonshot est la communauté qu'elle crée. Les 300 coureurs passent au travers des mêmes épreuves pendant ces 16 semaines d'entraînement.

It's not gonna be easy and smile, you're choosing to do this but we are in this together—Martha participant Moonshot project 2019

“The best part of training with Nike + Project Moonshot has been the sense of community and the leadership from the coaches and pacers. I feel like I’m part of a team. When I’m out on a run, or come across someone online and I see they’re with Moonshot I instantly feel connected with them. I see these people more often than I see most of my friends. When you do 20-mile-long runs you really get to know the people you’re running alongside.” Cara Enright, Moonshot Alumni 2018 cité par room (2018)

L’aspect de communauté joue aussi un rôle crucial dans la motivation des participants.

There are people who were working 2 jobs or working 80h/weeks at banks and they get their 15 miles in. There are so many people that are choosing to do this and it’s inspiring—Martha participant Moonshot project 2019.

Pacers et coureurs

Les pacers sont rémunérés par la marque et a moitié d'entre eux sont des employés des magasins Nike et les autres des personnes ayant d'autres occupations principales.

Leur rôle est de s'assurer que les coureurs suivent le bon rythme et cadence lors de l'entraînement. Les participants sont divisés en six groupes de rythme différents et l'on retrouve de 4 à 5 pacers dans chacun d'entre eux. Or, les pacers font beaucoup plus que de courir au bon rythme, il joue aussi un rôle d'assistant coach et d'aspiration pour les coureurs néophytes.

*The coaches have a lot of faith in our experience and they look to us to be like assistant coaches as far as we're comfortable. —Denis Serra
Pacer Moonshot project*

Les pacers sont en contact avec les coureurs à chacun des entraînements, ce qui permet de créer des liens forts avec les membres de leur groupe. Les coaches leur font confiance, afin de prodiguer des conseils aux coureurs. Par exemple, Denis Serra a couru 12 marathons, d'on 5 fois le prestigieux marathon de Boston. Son bagage de marathonien lui donne des outils et une légitimité, afin de donner des conseils aux autres coureurs.

I think the runners some degree lookup to the pacer like "How did you become a runner" or how did you become a really successful runner in terms of like qualification for Boston or even getting closer to qualification for Olympic trials—Denis Serra Pacer Moonshot project

Les pacers sont des coureurs auxquels les participants peuvent aspirer devenir. Il ne s'agit pas d'athlètes professionnels et aucun d'entre eux ne s'entraîne à temps plein. Pourtant, plusieurs se démarquent par des performances sportives remarquables tels que la qualification pour Boston. Le fait que ces coureurs soient « comme eux » rend l'accessibilité à ces exploits sportifs réaliste pour les participants.

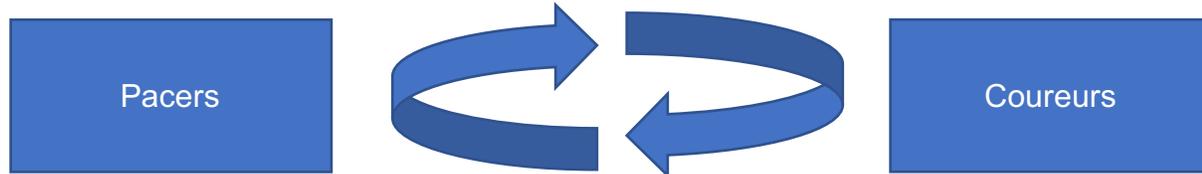
Ils s'assurent aussi qu'aucun coureur n'est laissé derrière.

Pacers are a huge part of moonshot. In our pace group, we became a really tight unit. The support is incredible on long run no one is left on their own. You always have someone with you—Martha Moonshot participant 2019.

Dans le même ordre d'idée, les pacers retirent de nombreux bénéfices de leur rôle. Cela améliore leur vitesse, mais aussi les motive à être rigoureux dans leur entraînement.

Just the camaraderie of Nike supporting these runners to become really great athlete and then once the athlete has progressed so much it seeing where they came from whether I started running with Nike in 2015 I had just run my 6th marathon and since then I ran 12 marathon and I've only got faster since I've been pacing.

It has not detracted my running but boost it because a lot of the runners that I pace have inspired me to be a better run. It can be hypocritical to try to be an inspiration to these runners if I am not trying to become a better runner how can I tell them to be a better runner. I think that's been a huge key, all the pacers it's not just talking they see that the pacers are working hard on their own and I think that's been the big difference—Denis Serra Pacer Moonshot project.



Les pacers

- 1) Permettent aux coureurs de garder le bon rythme
- 2) Offrent des conseils et du soutien
- 3) Joue le rôle « d'inspiration » puisqu'ils sont des coureurs chevronnés

Création d'un lien d'amitié

Les coureurs

- 1) Permettent aux pacer d'améliorer leur performance sportive
- 2) Motive les pacers à être rigoureux dans leur entraînement

Figure 19 : Relation entre les pacers et les participants du Moonshot Project

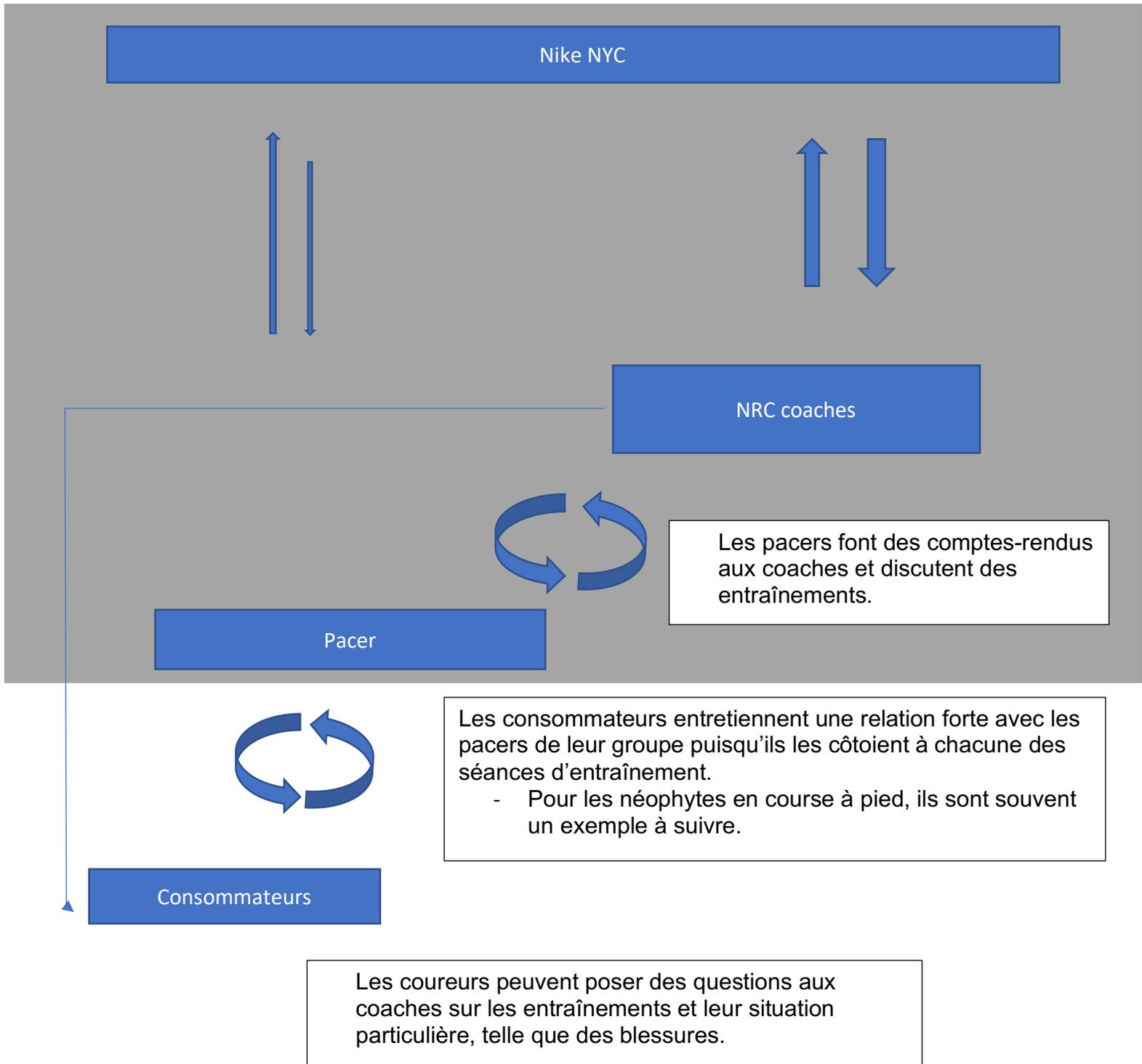
Post Moonshoot

À la suite de leurs expériences d'entraînement en groupe, plusieurs des participants souhaitent se joindre à un club de course, tel que le Brooklyn Track Club.

Now Moonshoot is only 16 weeks, now the people that I pace, some people become Brooklyn track club and they become teammate but they're 100% friends. We don't take ourselves seriously and we hang out. I'm always cheering for them and they are cheering for us. —Denis Serra Pacer Moonshot project

Figure 20: conceptualisation du Moonshot Project

Relation contractuelle



Une campagne globale

Au-delà d'un programme d'entraînement, le moonshot project englobe une série d'initiatives déclinées au sein d'une campagne marketing. La marque a su créer plusieurs points de contact afin de renforcer les liens avec les membres de la communauté des coureurs new-yorkais, et ce, même s'ils ne participaient pas au projet.

Cette campagne comprenait

- Le programme d'entraînement Moonshot project de 16 semaines
- Une campagne d'affichage mettant en vedette des athlètes locaux — run crew et club de course
- Un partenariat avec des athlètes locaux, afin de promouvoir leur moment #Breakthrough sur les plateformes de la marque @NikeNYCstories
- Un générateur digital sur les médias sociaux
- 3 événements Breakthrough – Your Best, Nerves, Vibes et Victory celebration
- Des activations en magasin mettant de l'avant les produits de la famille ZOOM

Campagne numérique	Occupation	Vues du vidéo
Allie Kieffer	Sub elite runner	10,7k
Angel and Dren	DJ producers	11,5k
Hector Espinal	We run uptown founder	37.1 k
Jerry Francois	Gold finger track club founder	13.4k
Mari de Monte	Barber, entrepreneur	10,2 k

Application Nike Running

Day-to-Day au moonshot project

L'application Nike running est utilisé pendant les séances d'entraînement, afin que les participants puissent enregistrer leur présence.

Accès à des événements

En 2017, les membres de l'application NRC new-yorkais ont eu accès en avant-première à des chaussures exclusives en prévision du marathon de New York. Lors de la livraison, les membres ont reçu un emballage spécial, ainsi qu'un accès à un Q+ A avec Eliud Kipchoge.

Les coureurs ont rejoint les coaches, ainsi qu'Eliud Kipchoge au Jack Rabbit pour un Q+A suivi d'une course de 6 km dans Central Park. 250 coureurs ont participé à cet événement.

Un générateur digital

Les consommateurs partagent leurs photos sur les médias sociaux en utilisant le générateur numérique ont eu accès à du coaching, des expériences, ainsi qu'à des produits. Le #Breakthrough a obtenu 3,1 millions d'impressions.

Les partenaires

Jack Rabbit

JackRabbit est un détaillant spécialisé dans la course à pied comptant 62 magasins dans 18 états (media, 2018). La mission de l'entreprise est :

To personalize the fit process, hand-pick the best products, and create unique experiences that grow active communities.

L'entreprise offre des programmes d'entraînement payant à son magasin de Manhattan et de Brooklyn, du coaching personnalisé, ainsi qu'une sortie de course à pied gratuite par semaine. Détaillant plusieurs marques de chaussure une multitude d'événements sont organisés par mois, afin de promouvoir Brooks, Gatorade, Hoks, Mizuno et Asics et plusieurs autres.

En 2017, la chaîne a été acquise par Critical Point Capitale une firme d'investissement basé en Californie (media, 2018). Depuis, plusieurs acquisitions ont eu lieu. Certains consommateurs se plaignent de ces changements et trouvent que l'entreprise a perdu son aspect « boutique locale » (Williams, 2015).

Brooklyn Track Club

The Brooklyn Track Club is the combination and evolution of the Brooklyn Navy and Lost Boys TC groups that have been racing on the scene the last couple of years. Since the summer bridge races I started to coach or work closely with most of the Lost Boys squad, and continued to coach many of our tight-knit BNTC group. One day we realized if both groups ran in one jersey we would have a solid team of athletes, and people. Leigh Anne sharek citée par bridge (2017).

Le Brooklyn Track club a été fondé par Stephen Finley et Leigh Anne Sharek deux coachs du Moonshot Project. Le club compte désormais plus de 100 membres, ainsi qu'une équipe élite. Lors du marathon de Berlin de 2019, ils étaient plus d'une soixante du club à participer.

I know that when Nike run+ club disappears, there was a lot of runners that we're used to going to these runs and they felt like abandoned. So they were like, where do we run? And Brooklyn track club was initially a small group of pacers and few of the most dedicated runners from Nike+ run club that would meet up and it was like this group that took running more seriously than the casual runner. After Nike+ run club was done, a lot of people were like alright, with whom are we running now? Where do we go? BTC The time was perfect, that we were like, we were really opening about anyone who wanted to run and get faster but also we were also very social and open with each other. It kind of fell into our laps, these peoples were like we want to train and Steve Finley had this background and he brought a lot of direction. I think it just work out with the timing. —Dennis Sera—Pacer Moonshot project 2018

Orchard Street Runners

Long story short, I started OSR to try and get a girl I liked to run with me. In the end the running group outlasted the romance. However, I will say that she was a large part of our initial growth, for which I am grateful.

Joe DiNoto cite par Crew (2012)

Fondé en 2011, par Joe DiNoto l'Orchard Street Runners est un run crew du Lower East Side. Le club s'est fait connaître par l'organisation de 5 courses non sanctionnée dans les rues de New York (Fritz Huber, 2019).

Le Midnight Half est un semi-marathon non sanctionné où les participants doivent courir dans les rues de New York la nuit tombée.

« It's not about profit. This is just about seeing who's fastest, just for the sake of doing it. People will ask how come you don't get a medal for running it, or how come you don't get a T-shirt, but they figure out why. And usually they appreciate that. » Joe DiNoto cité par (Adam Elder, 2016)

Figure 21 : Campagne Moonshot Project

Campagne d'affichage
30.10 au 16.11

Breakthrough X your best
2 novembre

Accès en primeur aux chaussures Vaporfly élite et invitation au Q+A avec Eliud Kipchoge aux utilisateurs de l'application Nike NYC



Breakthrough X nerves
3 novembre

Q+A avec Eliud Kipchoge, NRC coaches chez Jack Rabbit et course de 6 km



Breakthrough X vibes
4 novembre

« shake out run » dans le Lower East side dirigé par Brooklyn Track club et l'Orchard street runners



5 Novembre 2017 — NYC marathon

Breakthrough X victory celebration
6 novembre

Shalane Flanagan et Geoffrey Kamworor Q+A au Jack Rabbit Sport, ainsi qu'une séance d'autographe et de gravures de médailles pour les membres Nike+



Figure 22 : Breakthrough X Nerves

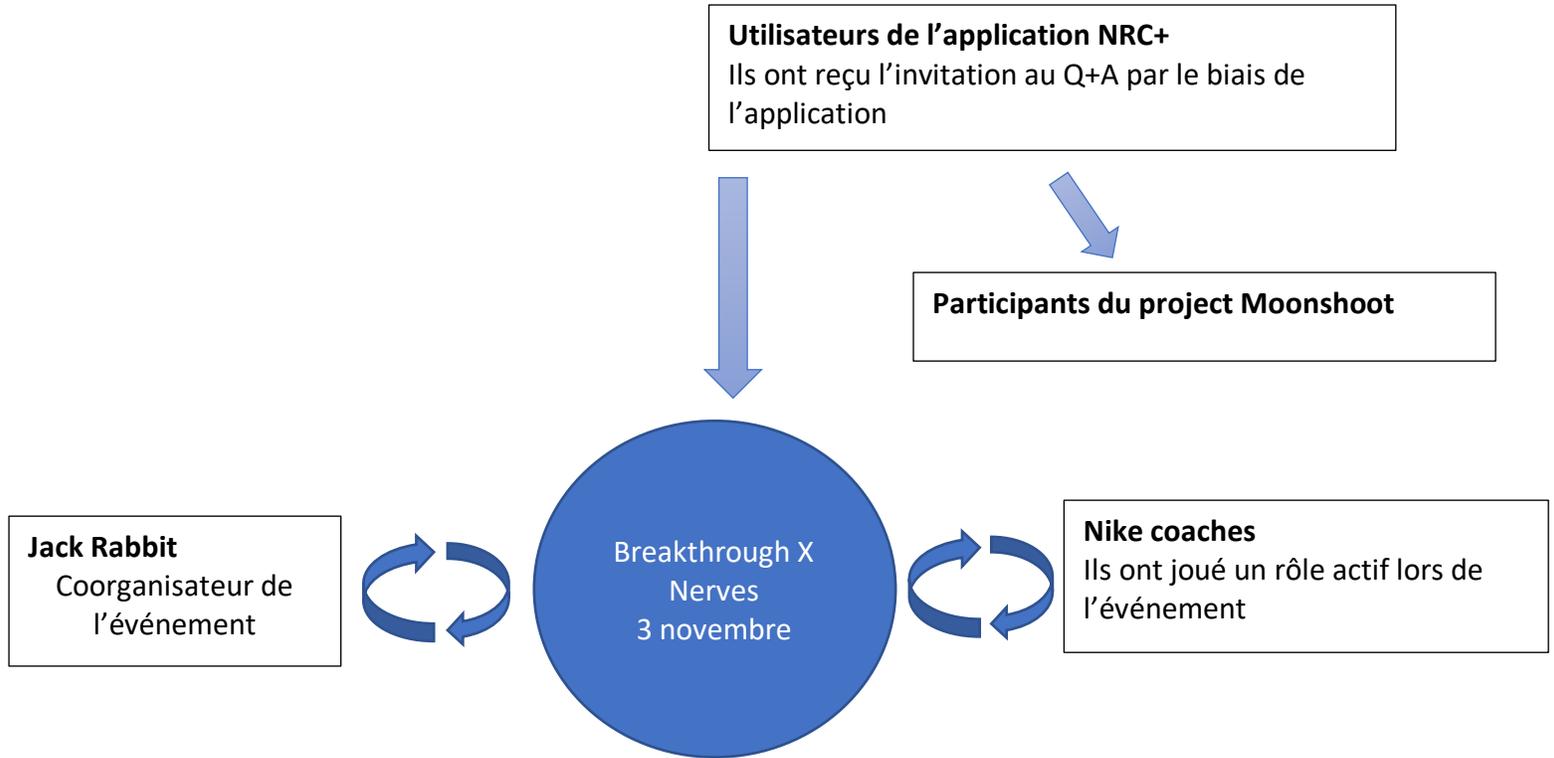


Figure 23: Breakthrough X Vibes

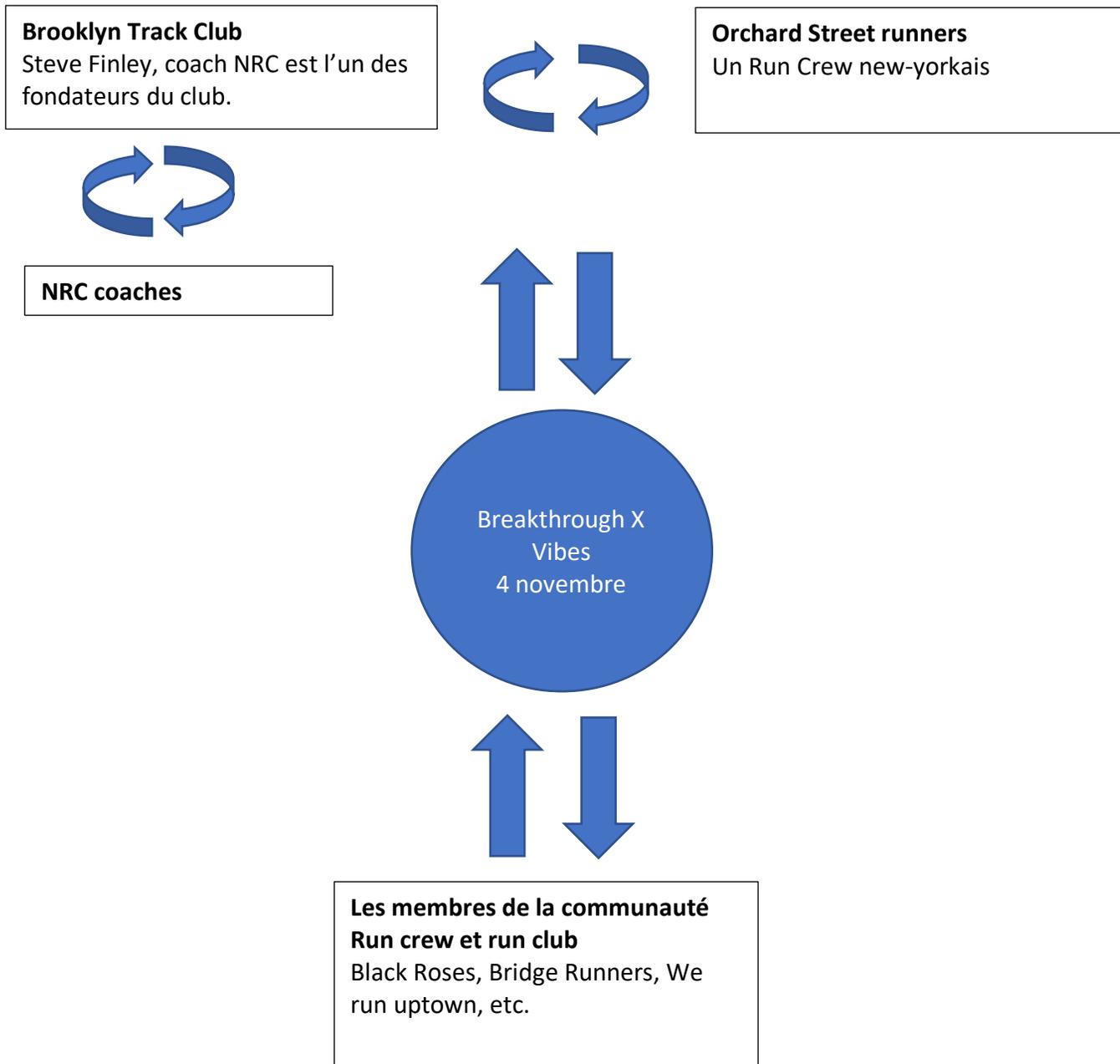
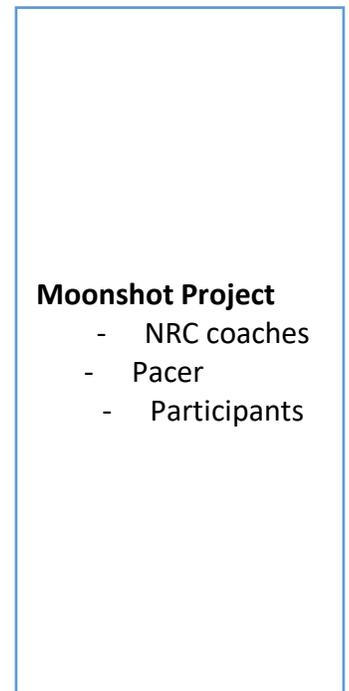
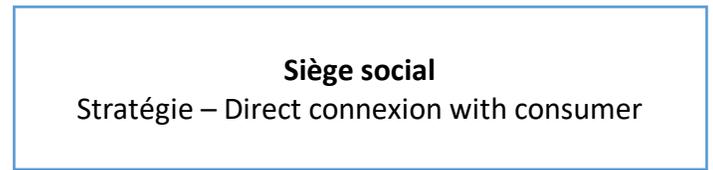
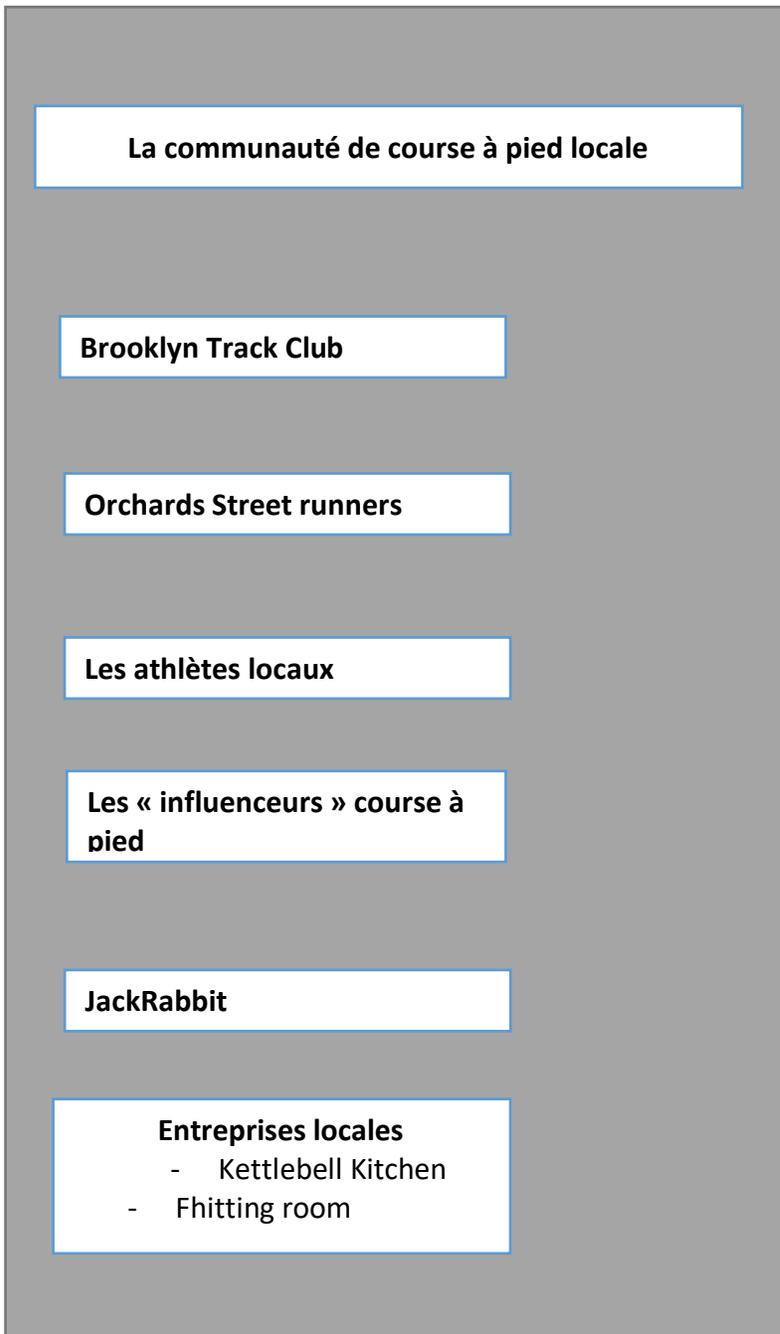


Figure 24: Environnement Moonshot Project

Environnement externe à la marque



Les magasins physiques

Le point de ralliement des sorties du projet moonshot est l'un des magasins new-yorkais. Lors des entraînements, le sous-sol du flagship est réservé aux membres du projet moonshot, afin qu'ils puissent déposer leur sac et se changer sans gêner l'expérience des consommateurs en magasin.

When we meet there, it's closed for the customer so there's not too much chaos. When you have 300 peoples at the brand-new Nike store on 5 avenue, it can be pretty crazy and also when it's super sweaty people after a run. It can be a little chaotic. When we first started with the Nike run club we would in the store during a Saturday morning and people were like stretching and talking and tourist where like shopping it was a little bit disruptive, after it grew in size it kind of wrap it up. Now we make use of the side street. —Denis Serna pacer Nike

Lors de la campagne Breakthroug X NYC marathon 2017, un espace réservé à la famille de produits Zoom a été créé. Les consommateurs étaient invités à venir déclarer leur moment « breakthrough » dans un espace photo. De plus, un sac comprenant un pack de nutrition était offert lors de l'achat d'un produit Zoom.

Nike House of Innovation Flagship—New York

Le nouveau flagship new-yorkais compte 6 étages et 68 000 pieds carrés (Binlot, 2018). À l'entrée du magasin se trouve un bar à personnalisation où les consommateurs peuvent choisir la couleur des lacets, ainsi que de différents éléments (Schwab, 2018). De plus, il y a un étage réservé à la personnalisation de vêtements permettant, entre autres, de changer le matériel d'un vêtement (Schwab, 2018).

Tout comme le Nike Live Show, le Nike House of Innovation utilise l'application Nike+ afin de bonifier l'expérience en magasin. L'application reconnaît le consommateur dès qu'il entre en magasin et plusieurs actions sont désormais disponibles (Binlot, 2018).

Le consommateur scanne le code QR des vêtements qu'il souhaite essayer et créer un panier virtuel (Binlot, 2018). Les employés mettent ensuite les vêtements dans une cabine au nom du consommateur et en rentrant dans celle-ci sa liste virtuelle apparaît. Il peut aussi utiliser l'application, afin qu'un employé apporte sa pointure de chaussure dans une station de pick-up (Schwab, 2018).

De plus, les membres Nike Plus peuvent prendre rendez-vous au Nike Expert Studio, un service de stylisme personnel ou encore au speed shop, afin d'obtenir des conseils d'entraînement pour un marathon (Binlot, 2018).

De plus, tout comme au Nike Live Show, l'assortiment des produits est modifié en fonction des produits qui se vendent le mieux dans la région (Binlot, 2018 ; Schwab, 2018)

Présentation des multiveaux de l'écosystème

Micro- La co-création entre le consommateur et la marque

Le Modèle DART

Afin d'étudier l'écosystème micro de chacune de ces marques nous avons décidé d'utiliser le modèle DART (Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b). En effet, tout au long de nos entrevues la notion de co-création est revenue à plusieurs reprises. Or, quand est-il vraiment? Leur définition de co-création est-elle valide?

Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy (2004b: 9) définissent la co-création, telle « la création conjointe de valeur ajoutée entre l'entreprise et le client en créant un environnement expérientiel dans lequel le consommateur peut dialoguer activement et coconstruire une expérience personnalisée avec la marque ». Ces auteurs ont développé le modèle DART, afin d'identifier les blocs d'interactions nécessaires à la co-création.

Dialogue

Selon ce modèle, le dialogue doit se concentrer sur un sujet intéressant pour le consommateur, il doit avoir un forum dans lequel il peut s'inscrire et des règles d'engagement doivent exister, afin de permettre des interactions productives.

Pour ces trois marques, le dialogue se concentre sur la course à pied, un sujet prisé par les consommateurs. En effet, les individus participant aux diverses activités de Nike, Adidas et Lululemon ont tous un intérêt minimal pour la course à pied puisqu'il s'agit du cœur de ces activités.

Dans le même ordre d'idée, les trois marques ont su créer un forum dans lequel ce dialogue puisse évoluer. Pour Adidas, il s'agit de l'Adidas Runners League, Nike le Moonshot project et Lululemon le Local.

La raison d'être du Local est d'être le point de rencontre des coureurs montréalais. Le lieu physique est intrinsèquement lié au dialogue autour de la course à pied, contrairement à Nike et Adidas où les magasins physiques servent de point de rencontre, sans plus. Ce sont des lieux transactionnels.

Pour ces deux marques, c'est plutôt leurs activités à l'extérieur du magasin qui favorisent le dialogue autour de la course à pied.

Quant aux règles d'engagements, nous pouvons observer que la structure du Moonshot Project et de l'Adidas Runners League permet de structurer les interactions entre la marque et ses employés.

La structure par quartier de l'Adidas Runners League permet de circonscrire les interactions entre les membres de la communauté. Les membres de chaque quartier interagissent avec les co-capitaines et les capitaines. Les capitaines sont directement en lien avec l'agence Ubi-Bene qui s'occupe par la suite de transférer l'information à Adidas. Les capitaines représentent le contact direct avec la marque pour les participants.

Dans la même veine, chez Nike les 32 séances d'entraînement sont méticuleusement planifiées par les coaches. Les pacers ont comme rôle de s'assurer du bon déroulement de l'entraînement. Les participants peuvent discuter avec les pacers, ainsi que les coaches.

Accès

Les trois marques permettent aux consommateurs d'accéder à de nombreuses ressources, mais aussi au style de vie « coureur urbain ».

Les membres de l'Adidas Runners league ont accès à des dossards pour des courses officielles, ainsi qu'à des événements organisés par la marque. De plus, ils peuvent partager leur expérience sur les réseaux sociaux et arborer le chandail de leur quartier lorsqu'ils s'entraînent dans Paris.

La participation au Moonshot project donne accès aux participants à entraînements supervisés par des coaches expérimentés, des rabais auprès de partenaires, ainsi que des conférences sur la nutrition sportive.

Dans la même veine, les nombreux événements organisés par Lululemon tout au long de l'année tels les ateliers, les cours de yoga ou encore les conférences sur des sujets liés à la course à pied permettent aux consommateurs d'acquérir de nouvelles connaissances.

Ces activités permettent aux consommateurs d'intégrer la communauté de coureurs et de pouvoir accéder au style de vie « coureur urbain ».

Risques et bénéfices

Le dialogue entre la marque et les consommateurs semble très fluide chez Lululemon puisque la structure hiérarchique plate de l'entreprise permet aux employés du Local de réagir rapidement face aux plaintes.

Adidas peut compter sur l'agence Ubi-Bene pour lui diffuser les inquiétudes et plaintes des membres de l'Adidas Runners League par le biais de ses capitaines.

Quant à Nike la communication semble moins fluide entre les consommateurs et la marque. En effet, les pacers ne semblent pas avoir leur mot à dire sur la

structure du programme. Ils peuvent en parler avec les coaches, mais leur rétroaction ne semble pas être transmise au membre de l'équipe Nike par la suite.

Transparence

La transparence est l'élément difficile à évaluer à la lumière de nos résultats. Adidas et Nike sont deux entreprises très opaques. Entrer en contact avec celles-ci a relevé de la mission impossible et plusieurs questions n'ont pas été répondues, car cela était considéré comme de l'information confidentielle.

Face à cette épreuve, nous émettons le doute que ces deux entreprises soient des plus transparentes avec les consommateurs et les membres de leur communauté.

Par contre, l'équipe de Lululemon s'est montrée transparente et ouverte à toute question.

Les autres approches

Le modèle DART est très utile, afin d'identifier les blocs d'interactions permettant la co-crédation de valeurs entre l'entreprise et le consommateur. Ce modèle conceptualise la co-crédation telle « la création conjointe de valeur par l'entreprise et le client » (traduction libre, Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 12). Or, celui-ci ne prend pas en compte les interactions indirectes entre le consommateur et les partenaires de la marque.

Par exemple, quel est le rôle de l'agence Ubi-Bene dans le processus de co-crédation de l'expérience de l'Adidas Runners League? Bien que l'agence ne soit pas en contact direct avec le consommateur, son rôle est crucial dans l'élaboration de l'ARL. Une mauvaise gestion de la part de celle-ci aurait un impact direct sur l'expérience vécue par les participants de l'ARL et donc sur sa valeur. Nous croyons qu'il est essentiel d'adopter une définition plus large de la co-crédation englobant l'ensemble des acteurs participant à l'élaboration de l'expérience.

En effet, dans les trois cas étudiés, les différents partenaires viennent bonifier l'expérience vécue par les consommateurs. De ce fait, il est clair qu'ils ont une influence dans le processus de co-crédation de valeurs. L'expérience vécue par les consommateurs englobe l'ensemble des partenaires de la marque.

Ceci nous pousse à croire que ces trois marques font partie d'un écosystème de services soit « *une structure spatio-temporelle spontanée composée d'acteurs sociaux et économiques, interagissant librement, par le biais d'institutions, de technologies et de langues, afin de coproduire des offres de services, de s'engager dans la fourniture mutuelle de services et de co-crédation de la valeur.* » (Vargo et Lusch, 2011: 185). Au sein de cette structure, la valeur est co-crédée entre les différents acteurs de l'écosystème, par le biais de la mobilisation de savoirs, de ressources et de connaissances.

	Définition de la co-crédation
Relationship Theory <ul style="list-style-type: none"> • Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy (2004b) 	<p>La création conjointe de valeur par l'entreprise et le client par le biais d'interactions.</p>
Service Dominant Logic <ul style="list-style-type: none"> • Vargo et Lusch (2004) 	<p>La création de valeur est un processus de co-crédation entre le consommateur et la firme. Le consommateur est un partenaire, ainsi qu'une ressource opérante au sein de ce processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise créer une proposition de valeurs et ce sont les consommateurs qui déterminent leur utilité.
Écosystème de services <ul style="list-style-type: none"> • Vargo et Lusch (2011) 	<p><i>Une structure spatio-temporelle spontanée composée d'acteurs sociaux et économiques, interagissant librement, par le biais d'institutions, de technologies et de langues, afin de coproduire des offres de services, de s'engager dans la fourniture mutuelle de services et de co-crédation de la valeur.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La valeur est co-crédée entre les différents acteurs de l'écosystème, par le biais de la mobilisation de savoirs, de ressources et de connaissances.
Théorie des pratiques <ul style="list-style-type: none"> • Schau, Muñiz et Arnould (2009) 	<p>La co-crédation de valeur est un processus sociétal complexe.</p> <p>La valeur est générée par le consommateur à travers des pratiques. La valeur d'usage est déterminée par la façon dont la ressource permet d'améliorer les pratiques du consommateur.</p>
Customer Dominant Logic <ul style="list-style-type: none"> • Heinonen <i>et al.</i> (2010) 	<p>Les entreprises fournissent des ressources aux consommateurs et c'est en utilisant celles-ci et en y ajoutant d'autres que les consommateurs transforment les ressources en valeur d'usage. La création de valeur a lieu lorsque les consommateurs utilisent les ressources qu'ils ont achetées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valeur est générée par le consommateur.

Méso- Les touchpoints de la marque

L'expérience de marque est « *une réponse interne subjective et comportementale du consommateur face à des stimuli de la marque* (traduction libre, Brakus et al., 2009 : 53). Nous souhaitons nous concentrer sur les touchpoints des trois marques à l'étude. Brakus et al. (2009) décortique l'expérience de marque en 4 catégories soit les éléments sensoriels, comportementaux, affectif et intellectuel.

Puisqu'il s'agit de marques ayant une multitude de touchpoints nous avons décidé de nous concentrer sur le rôle des magasins, ainsi que des communautés au sein de l'écosystème de marque.

Afin d'étudier le niveau méso de l'écosystème de ces trois marques nous allons utiliser deux lentilles théoriques soit le Service-Dominant Logic et le consumer culture theory.

Communauté

Selon Albert M. Muniz et O'Guinn (2001) une communauté est composée de trois éléments fondamentaux soit la conscience du groupe, le sentiment de connexion entre les membres de la communauté et de différenciation envers les personnes externes, le partage de rituels et de traditions, ainsi qu'un sens de responsabilité morale. À la lumière de nos résultats, nous croyons qu'Adidas a créé une communauté de marque, tandis que Nike et Lululemon misent plutôt sur la création de liens avec des tribus de consommation.

Adidas Runners League

La création de l'Adidas Runners league est le fruit d'un mandat octroyé à l'agence parisienne Ubi Bene, afin de rejoindre les jeunes coureurs urbains. De ce fait, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une communauté de marque puisqu'elle a été créée par Adidas et sa survie, ainsi que son développement dépend de celle-ci (de Burgh-Woodman et Brace-Govan, 2007).

Or, tel qu'introduit par McAlexander, Schouten et Koenig (2002), l'existence de la communauté émerge de l'expérience Adidas Runners, plutôt que de la marque. L'expérience agréable vécue par les participants les motive à s'engager au sein de la communauté (Schouten, McAlexander et Koenig, 2007).

*Je m'impliquais déjà dans le groupe et c'est pas pour jeter des fleurs à notre quartier, mais c'est celui où il y a le plus d'ambiance et il y a vraiment une entraide entre les membres et c'est vrai ce que tout le monde aime bien chez nous. (...) Donc, je me dis si je peux apporter mon aide, et continuer dans un groupe de coureurs collectifs c'était un plaisir pour moi de pouvoir officialiser cela en devenant co-leader.
Erwan — co-capitaine Champs-Élysée*

C'est à la suite de son expérience positive au sein du quartier Champs-Élysées qu'Erwan a décidé de s'impliquer davantage en devenant un co-capitaine. Chacun des membres de la communauté se connecte à travers l'expérience Adidas Runners et non par un intérêt/amour pour la marque (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002).

Lululemon et Nike

L'objectif de Lululemon n'est pas de créer sa propre communauté de marque autour de la course à pied, mais plutôt de devenir un acteur pertinent auprès de la communauté actuelle des coureurs montréalais. Dans la même veine, bien que Nike ait développé une forte communauté par le passé grâce à son free running club, la stratégie du projet Moonshot semble complètement différente. En effet, plusieurs participants sont des membres de clubs de courses et de run crew et la marque ne souhaite pas les convertir à Nike, mais plutôt les aider à se dépasser. De plus, puisqu'il s'agit d'un programme d'entraînement de 16 semaines nous pouvons conclure que l'objectif n'est pas de créer une communauté permanente. C'est pourquoi nous croyons que ces deux marques adoptent une approche de marketing tribal puisque l'ensemble des initiatives du Local et du projet Moonshot ont pour objectifs de créer des liens au sein de la communauté des coureurs locaux et de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance (Cova et Cova, 2002a). De plus, les deux marques appuient et soutiennent les initiatives de leur tribu respective (Richardson, 2013). Par exemple, le financement offert au run crew YAMAJO, afin qu'il participe au SpeedProject.

Souvent, it's come off as non-authentic. C'est pour ça que les crew se protègent. Nous notre approche unique est bénéfique, ou à tout de moins facilite les interactions parce qu'on est sur le terrain, on prend des cafés avec les membres et on finance leur trip pis tout ça et ils signent pas de contrat avec nous. On est comme, voici des chandails ce serait cool que tu le portes, on peut-tu partager une photo ? C'est cool. On veut te rencontrer après pour savoir comment ç'a été. C'est intéressant parce que ça fait en sorte que nos relations sont somewhat saine, plutôt saine et facile avec les crew. Aussi ce que ça fait, comment tu calcules la valeur d'une relation pour une entreprise. Je te dirais pour la culture du run crew, c'est encore un point d'interrogation. Marika Dubé — storyteller Lululemon Montréal

Le marketing tribal consiste à soutenir l’agenda de la tribu, même lorsque certaines activités ne bénéficient pas immédiatement directement à la marque (Richardson, 2013). En effet, “Le rôle du marketing tribal est d’identifier et de soutenir la valeur liante définie par la communauté” (traduction libre Richardson, 2013: 26). La valeur liante est “la capacité à renforcer et créer des liens entre les individus” (Cova et Cova, 2002a).

L’entreprise doit “supporter le groupe d’une façon qui ne pousse pas à acheter, mais plutôt créer une relation émotionnelle sans message marketing ou commercial” (traduction libre, Mitchell et Imrie, 2011: 50).

La raison d’être du projet Moonshot est avant tout d’offrir les outils nécessaires aux coureurs, afin de se dépasser et de vivre un moment “breakthrough”. Quant au Local, sa mission est de répondre aux besoins de la communauté des coureurs.

The mission of this store was to cater to the run community and that’s why it’s located near the mountain and it’s a store front. It’s a smaller boutique to have a homey feel. — Licia Mancini – Employé du Local

La tribu de consommation

Une tribu de consommation est “un réseau d’acteurs hétérogènes — en termes d’âge, de sexe, de revenus, etc. — qui sont liées par une passion ou une émotion partagée” (traduction libre :Cova et Cova, 2002a: 602). Ce qui lie les membres d’une tribu n’est pas le désir d’être une communauté, mais plutôt le partage d’une passion commune (Richardson, 2013). Dans le cas de Nike et de Lululemon, c’est leur intérêt pour la course à pied qui les lie.

Par ailleurs, “La tribu de consommation existe lorsque les membres s’identifient les eux aux autres, partage des expériences et des émotions, engage au sein d’action collective sociale qui peuvent être facilitée par une variété de marques, de produits , d’activités et de services” (traduction libre, Goulding, Shankar et Canniford, 2013: 815). En créant des expériences fortes, les deux marques facilitent la création de lien entre les membres de la tribu.

De plus, les tribus de consommations sont multiples et non-exclusives. En effet, les membres peuvent faire partie d’autres communautés, sous-culture de consommation ou encore tribus (Cova et Cova, 2002a).

Certains participants du Mile-End miles sont des membres de clubs de course traditionnels, de run crew et du club d’entraînement de triathlon Bart coaching. Le local co-crée des événements avec les communautés locales. Par exemple, lors de la journée internationale de la course à pied deux clubs de courses ont été sollicités pour guider une séance de course à pied gratuite jusqu’à l’Aire commune où un événement avait lieu. Dans le même ordre d’idée, plusieurs participants du Moonshot project sont des membres de clubs de courses et de run crew new-yorkais tel que le Brooklyn track club et les Blacks Roses.

Les individus se joignent à une tribu de consommation, afin de vivre une expérience communautaire et exprimer leur personnalité (Richardson, 2013). C’est pourquoi pour ces groupes, la valeur se trouve dans la possibilité de créer des liens sociaux et de dynamiser leur passion commune. Il s’agit de la valeur liante soit “la capacité à renforcer et créer des liens entre les individus” (Cova et Cova, 2002a).

Le projet Moonshot est une expérience permettant aux participants de créer des liens avec d’autres coureurs new-yorkais tout en améliorant leur performance sportive. Nous pouvons observer que Lululemon fait des efforts pour créer des événements et des initiatives optimisant sa “valeur liante” en co-créeant des

activités avec les autres membres de la communauté de coureurs montréalais et en offrant des ressources, afin d'améliorer les performances en course à pied des participants.

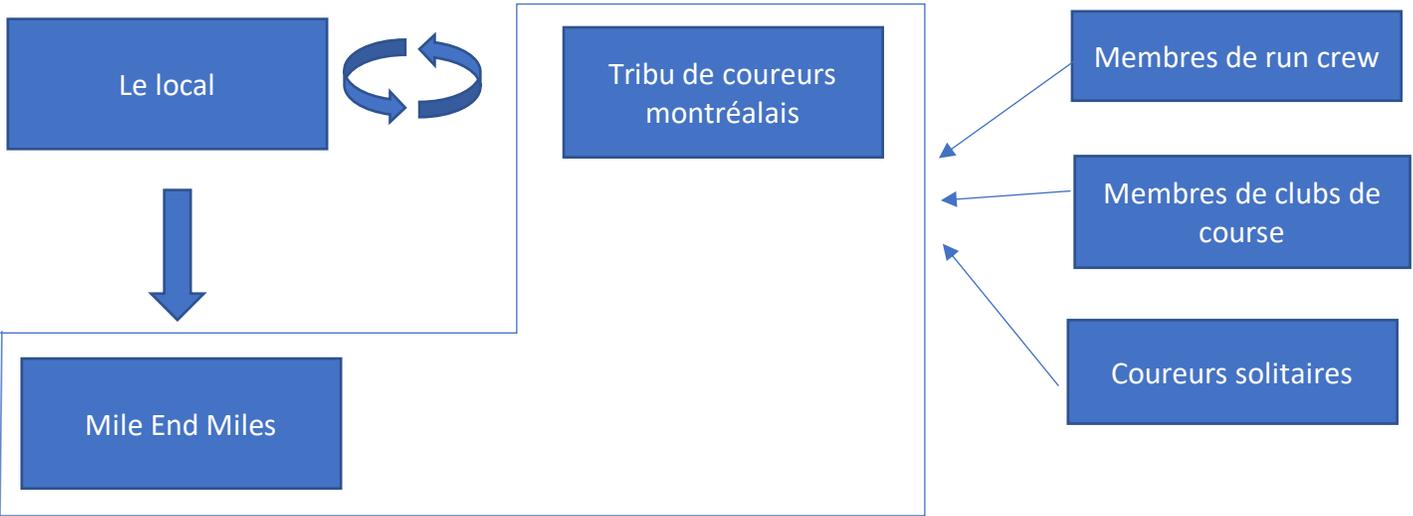
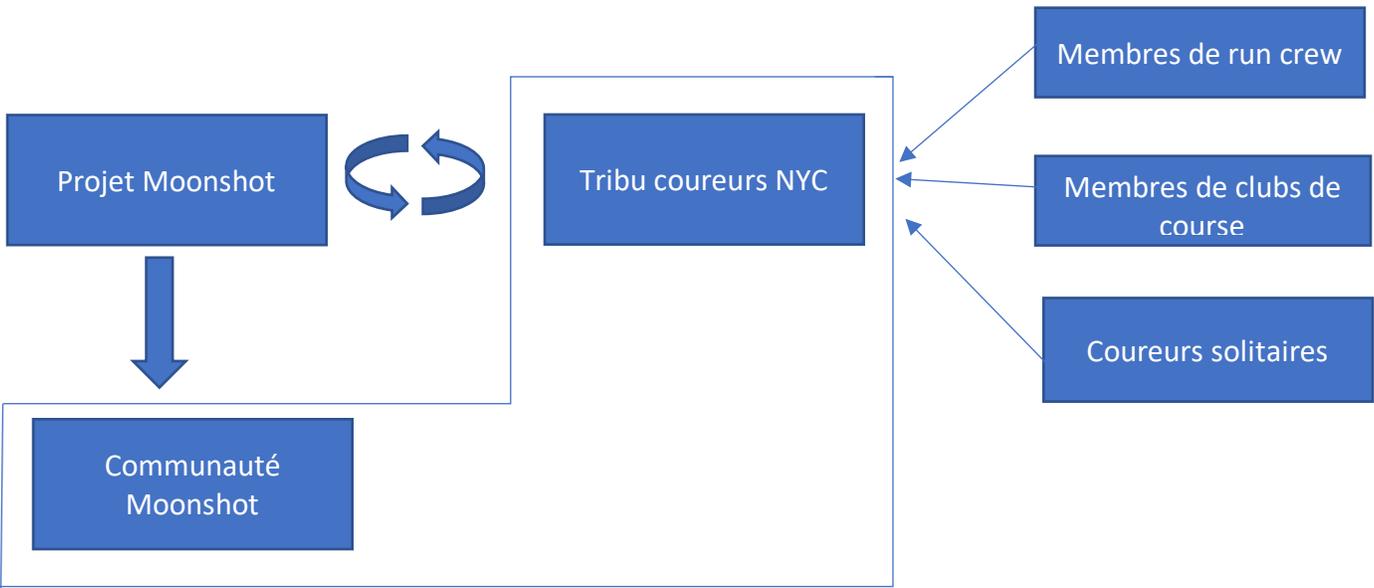
Les tribus de consommations sont éphémères et en continuelle mutation, selon ses membres et ses ressources (Goulding, Shankar et Canniford, 2013). Il y a un flux continu d'échanges entre les membres de la tribu des coureurs puisque des clubs et run crew sont créés et d'autres disparaissent. De plus, elles sont entrepreneuriales en transformant et en personnalisant l'offre du marché (Goulding, Shankar et Canniford, 2013). La création même du Local est née du désir d'offrir un lieu où la tribu des coureurs puisse se rencontrer et échanger.

“The project Moonshot NYC marathon training program was a game changer. Rather than focusing on scale, obsessing the details of a holistic program for 120-150 people saw tremendous gains for athletes and our ability to #Breakthrough with achievement stories. In Addition, consumers paid for the service. The program unlocked our potential to offer more and connect with consumers that are avid buyers.” (Nike, 2018)

Les deux marques créer une communauté au sein de la tribu de coureurs par le biais de leurs initiatives respectives.

Figure 25 : Communautés des trois marques

Marque	Objectif	Moyen	Type de communauté
Adidas	Créer une communauté globale de marque	Créer une expérience de marque favorisant la création de liens	Communauté de marque
Lululemon	Favoriser l'épanouissement et le développement de la communauté de coureurs montréalais.	Soutenir la valeur liante de la tribu	Tribu de consommation
Nike	Offrir du soutien à la communauté de coureurs new-yorkais.	Soutenir la valeur liante de la tribu	Tribu de consommation



Création de valeurs

Or, qu'il s'agisse d'une communauté de marque ou d'une tribu de consommation, la co-crédation de valeurs se fait par le biais des mames pratiques soit celles identifiées par Schau, Muñiz et Arnould (2009), selon Richardson (2013).

Ces pratiques comprennent le réseautage, l'engagement communautaire, l'utilisation de la marque et le management d'impressions (Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Elles « apportent structurellement une valeur ajoutée en rendant les actions reproductibles et répétables, permettant ainsi à davantage de consommateurs de tirer une plus grande valeur de la marque » (traduction libre : Schau, Muñiz et Arnould, 2009: 40). Les pratiques agissent comme un processus d'apprentissage puisqu'elles permettent l'évolution de l'engagement des consommateurs par le biais de l'intégration des pratiques (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Nous allons identifier ces pratiques au sein de l'Adidas Runners League ainsi que la tribu de coureurs montréalais et new-yorkais.

Type de pratique	Description
Social networking	Il s'agit des pratiques qui permettent de maintenir les liens entre les membres de la communauté et de la tribu incluant l'accueil des nouveaux membres, l'empathie et la gouvernance (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).
Community Engagement	Il s'agit des pratiques ayant un impact sur l'engagement des membres au sein de la communauté comprenant « staking », jalonner, badging et documentation (Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Elles permettent aux membres de gagner en capital social (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).
Brand use	Les pratiques de grooming, de personnalisation et de commodisation ont pour objectif d'améliorer l'usage de la marque (Schau, Muñiz et Arnould, 2009)
Impression management	Il s'agit des pratiques ayant un impact sur la perception externe de la marque, ainsi que celle de sa communauté comprenant l'évangélisation et la justification (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Pratiques de création de valeurs	Communauté Adidas Runners — Adidas	Tribu des coureurs new-yorkais et montréalais
Social Networking		
Welcoming	Soirée parrain — marraine en début de saison pour accueillir les nouveaux membres.	Encouragement sur les réseaux sociaux
Empathizing	Les membres des quartiers qui ne courent pas lors des courses officielles viennent encourager leur coéquipier. Image 1	<i>“The online running community is a great source of encouragement and advice—it’s like a virtual running club. It’s great when you find and follow people who are training for the same event as you. If you are struggling with motivation one evening and you see they have been for a run it gives you a little nudge to get your trainers on and get out the door.” —Rachel Diver cité par radar (2018)</i>
Governing	Les capitaines signent un contrat avec Adidas. Ils ont donc certaines responsabilités guidant leur comportement. En devenant capitaine ou co-capitaine, les membres de chacun des quartiers voient leur implication récompensée par un titre officiel.	Plusieurs règles d’étiquettes s’appliquent aux coureurs lorsqu’ils s’entraînent, ainsi que pendant des courses officielles, telles que céder le passage aux coureurs plus rapides ou encore faire un geste de la main pour saluer (Galloway, 2009).
Community Engagement		
Badging	Processus de nomination des capitaines et des cocapitaines.	En fonction des courses et des distances réalisées.

Documenting	Les participants partagent leur expérience sur les réseaux sociaux en utilisant le #adidasRunners, ou #adidasrunnersParis	Les coureurs partagent leurs entraînements et leurs résultats lors de courses officielles sur les réseaux sociaux. « (...)I post as a means to document my journey. I love looking back through my feed and reminding myself of all the experiences I've had—I really do use it like a diary. I think it's really important to share the bad runs as well as the ones that make you feel like you're on cloud nine. » – Alice Tate Pr Manager et running influencer cité par McGuire (2018)
Milestoning	Les coureurs partagent l'obtention de nouvelles médailles sur les réseaux sociaux et félicitent leurs coéquipiers sous leurs photos. Image 2 et 3	Les coureurs partagent le moment « coup de foudre » pour le sport. "Fell in love with running at age 13, especially with the way running makes me discover I'm stronger than I think every time." – @jessiebiele cité par (Dietz, 2014)
Staking	Une distinction est faite entre les coureurs de chacun des quartiers au sein de l'ARL, ainsi qu'entre les participants, les co-capitaines et les capitaines. De plus, les coureurs souhaitant être à la tête d'un groupe	Une distinction est faite entre les coureurs, selon leur performance, les courses auxquels ils ont participé, ainsi que les distances parcourues. Par exemple, les coureurs qui ont BQ sont ceux qui ont réalisé un temps,

<p>courant à une vitesse précise peuvent devenir encadrants. Leur rôle est de superviser l'entraînement et de s'assurer que tous les membres du groupe suivent. Ainsi, selon leur niveau d'implication, les membres de l'Adidas Runners League peuvent obtenir des « badges » en arborant un nouveau titre.</p> <p>Dans la même veine, le capitaine divise les responsabilités entre les co-capitaines. Par exemple, Erwan s'occupe du contenu visuel, tandis que son collègue est responsable de distribuer les dossards offerts par la marque. Il s'agit d'une pratique de « staking » puisque les co-capitaines délimitent leur domaine précis de leur participation (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).</p>	<p>lors d'une course officielle, les qualifiant pour participer au prestigieux marathon de Boston.</p> <p><i>« It's the Super Bowl and the Olympics rolled into one major event. For many, it's a rite of passage, and a standard that shifts identity from a hobby jogger status to reflecting more of a passionate pursuit. » — Justin Ross psychologue cité par Kelly (2018)</i></p>
--	---

Brand Use		
Customizing	<p>Chandails à l'effigie de chacun des quartiers + logos</p> <p>Une section du magasin Adidas des Champs-Élysées est dédiée à la personnalisation des chandails de l'ARL. De plus, les quartiers sont encouragés à créer du contenu sur les réseaux sociaux.</p> <p>Image 5</p>	<p>Personnalisation de chandails de course à l'effigie de clubs de course ou de run crew.</p>
Grooming	X	<p>Les coureurs échangent des conseils sur l'entretien de leur équipement de course des souliers de course à leur montre GPS.</p>
Commoditizing	x	<p>Plusieurs vidéos sur YouTube, épingles sur Pinterest et articles de blogue expliquent comment créer soi-même une vitrine pour ses médailles de course.</p> <p>Image 6</p>
Impression Management		
Evangelizing	<p>Les participants partagent leurs séances d'entraînement, ainsi que les événements organisés par leur quartier sur les réseaux sociaux. De plus, en publiant des photos des activités de leur quartier sur les réseaux sociaux, les participants amplifient l'effet de bouche-à-oreille au sein de leur réseau. Le</p>	<p>Les coureurs partagent leur passion pour la course à pied sur les réseaux sociaux, afin d'inspirer d'autres personnes à commencer ce sport.</p>

	bouche-à-oreille a un grand impact sur le recrutement des membres de l'ARL.	
Justifying	<p>Les membres justifient leur participation à l'ARL en parlant des liens créés avec les autres coureurs.</p> <p><i>« En allant courir pour la première fois avec le groupe des Abbesses en soir d'hiver de 2016, je ne me doutais pas que j'allais y trouver une petite famille et de très bons amis, une vraie source de motivation. Je peux honnêtement dire que sans Adidas Runners Les Abbesses, ma passion pour le running n'aurait pas évolué de la même façon. La meilleure façon de s'en rendre compte est de nous rejoindre. » eat and run</i></p>	<p>Plusieurs hashtags, tel que #runfordonuts, #runforbeer ou encore #runforpizza sont utilisés par les coureurs sur les médias sociaux, afin de justifier humoristiquement leur pratique de la course à pied.</p> <p>Image 7</p>

Figure 26 : Les pratiques de création de valeurs



Image 1 : Empathizing

 runnerinparis • Abonné(e)
Montmartre ...

 runnerinparis Les années bonheurs
... et ses supporters.

Parce que @adidasrunners Bir-Hakeim c'est avant tout une incroyable team de supporters, toujours prête à enflammer le bitume et les courses depuis 5 années !

Merci pour votre folie qui en a aidé plus d'un(e) à se surpasser.

#boostbirhakeim #adidasrunners
#whyirunbirhakeim
#adidasrunnersbirhakeim
#adidasrunning #runwithparis
#runwithbirhakeim #best #team #bw
#photo #good #memories #adidas
#family #friends #cheering



 Aimé par reine_ar_paris et
181 autres personnes

12 JUILLET

Ajouter un commentaire...

[Publier](#)



reine_ar_paris • Abonné(e)
Marseille, France



reine_ar_paris Un week-end, une médaille

Et surtout du partage



La vue sur notre Dame des gardes me manquera demain matin 😞



Tellement contente d'avoir eu ce week-end avec vous @lalouloutay @anthonyra75 @pawioli @andrecampos777

Bon on va manger maintenant ?? 😊



#heretocreate #createyourmove
#adidasrunnerslavillette
#adidasrunners #adidasrunnersparis
#run #fit #sun #beach

Image 2 : Milestoning



reine_ar_paris • Abonné(e)



reine_ar_paris Une grande pensée pour tous les nouveaux marathoniens et semi marathoniens de cette nuit ! Même si je n'étais pas à Bordeaux pour vous encourager 🥰

📧 @blond_runner

#ensemble #HereToCreate #whyirun
#findfocus #WhyIRunBelleville
#WhyIRunParis #Fitmum #Fit #Train
#Paris #marathon
#marathondebordeaux #bordeaux
#run #running #ravito #yummy
#healthy #veggie #women
#fastandfurieuzes

133 sem

Image 3: Milestoning



Image 5: Le flocage des T-shirts Adidas Runners au magasin des Champs-Élysées.

medals display ideas
 medals hanging display || medals hanging ideas || medals arrangement || medals display
 satnam.models • 22 k visionnements • il y a 1 an
 Hello friends today i show you how to hang medals in a frame. Medal display in room . School models art best out of waste craft ...
 3:41

Simple DIY Medal/Sport Display Shelf
 How To Fix It Workshop • 35 k visionnements • il y a 1 an
 My son and I built this simple shelf to display his running and basketball medals. The shelf is 6 feet long and has 36 hooks made ...
 3:26

My Medal Rack: Hanging 70 runDisney Medals!
 Joyful Miles • 7,8 k visionnements • il y a 11 mois
 Here's a project I've been putting off for ... oh, twelve months now! It was time to finally hang all my runDisney medals, especially ...
 16:35

Making a Medal Case
 Empiremedals • 7 k visionnements • il y a 2 ans
 The making of our Medal Display Case.
 5:13

Image 6: Commoditizing



be.fit.davis • S'abonner ...
 Tracy, California

be.fit.davis donuts + Running = balance
 running has become physically easy (for the most part) for me, but the mental part of it still often gets me. waking up at 2am to get this run in freaking sucked! but it's done and now i will thoroughly enjoy my 🍩 and enjoy this sunday with my babies! btw, @be.fat.davis was the real rockstar on this run! i am thankful for him.

#inspiringwomenrunners
 #womensrunningcommunity #runfast
 #marathontraining #befitdavis
 #sundayrunday #runfordonuts
 #motherrunners #instarunners

📍 Aimé par wicked.la et 1 649 autres personnes
 1 JUILLET 2018

Ajouter un commentaire... **Publier**

Image 7 : Justifying

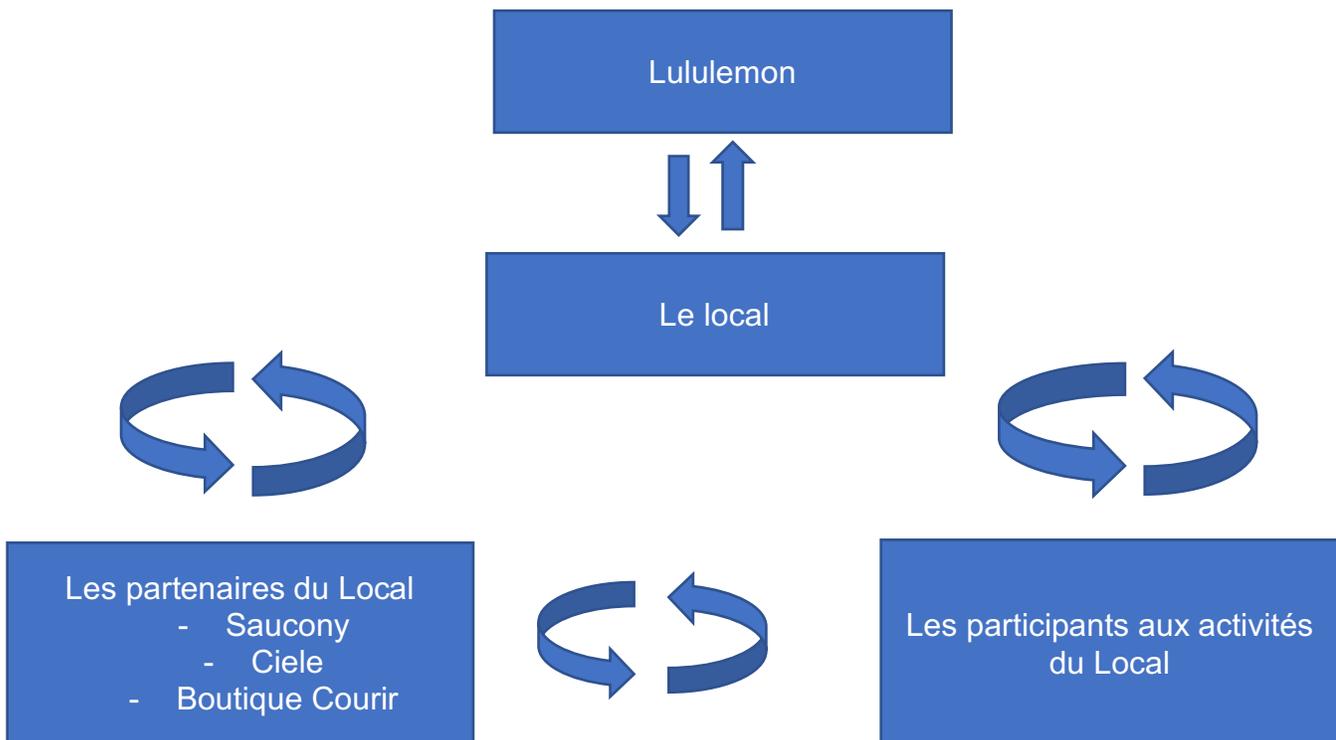
Adaptation au marché local

Lululemon

En laissant une grande flexibilité et liberté à chacun de ses magasins, ceux-ci peuvent adapter leur campagne et leur message au marché local. Puisque les employés du Local sont hautement impliqués au sein de la communauté des coureurs ils sont aptes à déceler les opportunités de collaboration. Le tout se fait de façon organique et dans un esprit de co-création.

De plus, leurs ambassadeurs leur permettent d'activer les moments de marque à leur façon en co-créant.

Figure 27 : Adaptation de Lululemon au marché local



Adidas

La création de l'Adidas Runners League est basée sur un insight fort, celui du lien d'appartenance des Parisiens à leur quartier. La compétition entre quartiers a par la suite été testée à Berlin sans résultat concluant. C'est pourquoi Paris est l'unique ville où l'Adidas Runners League est divisée de la sorte.

Le quartier général de chaque quartier est un bar et certains groupes ont accès à des réductions sur les repas et l'alcool. Or, la marque ne semble pas avoir créé de partenariats avec d'autres acteurs parisiens.

Figure 28 : Adaptation d'Adidas au marché local



Nike

Le projet Moonshot n'a pas l'intention d'entrer en compétition avec les clubs de courses traditionnels et les runcrew. Bien au contraire, plusieurs des participants du projet font partie de ces organisations. L'objectif est plutôt d'offrir une expérience complète de préparation face au marathon où tous les membres de la communauté peuvent se retrouver.

Nike a su s'intégrer à la dynamique de la communauté des coureurs new-yorkais. Une preuve de cette implication est l'organisation de l'événement Breakthrough X Vibe un « shake-out » run organisé par Brooklyn Track Club et Orchards Street Runners, deux acteurs majeurs de la communauté new-yorkaise. La co-crédation de cet événement démontre la volonté de Nike de comprendre la dynamique locale et d'encourager celle-ci.

De plus, ces deux clubs sont « powered by Nike ». Nous ne nous connaissons pas les détails de cette entente, mais nous pouvons nous douter que la marque offre un soutien financier. Tel que mentionné plus tôt, Nike a mis fin son free run club en 2014 et depuis semble tenter d'encourager les communautés existantes, plutôt que de créer sa communauté de marque.

Par ailleurs, la décision d'organiser un événement au magasin Jack Rabbit plutôt que dans ces propres locaux démontre la volonté de la marque de co-crédation des expériences avec les acteurs majeurs new-yorkais de la communauté.

Dans la même veine, la création de partenariat avec le Kettlebell Kitchen, Fhitting room et recovery room nous prouve que la marque collabore avec d'autres entreprises, afin d'améliorer l'expérience du Moonshot projet. N'ayant pas les ressources ni l'expertise pour offrir ces services la marque a su créer un partenariat avec ces acteurs pour bonifier le projet Moonshot.

Le participant a donc accès à plusieurs types d'expertise lui permettant d'améliorer sa préparation pour le marathon.

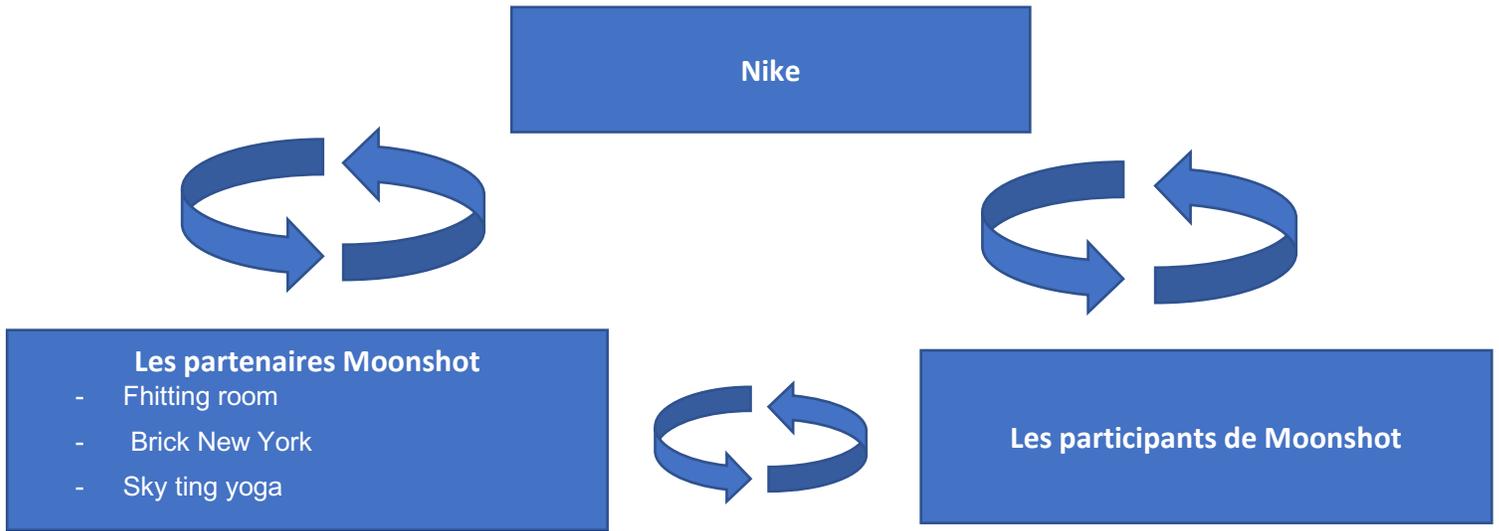


Figure 29 : Adaptation de Nike au marché local

Les partenaires Moonshoot — Nike

- Le partenariat permet à Nike d'améliorer son expérience de marque
- Les partenaires ont accès à des individus hautement susceptibles de devenir des clients.

Nike —Les participants au projet Moonshot

- Le partenariat donne accès aux participants à des services gratuits, ainsi qu'à des rabais.
- Les participants ont accès une expérience d'une plus grande valeur

partenaires Moonshot —Les participants

- Les partenaires gagnent des nouveaux clients.
- Les participants ont accès à l'expertise des partenaires.

Une campagne aux saveurs locales

« Lead with local athletes from the community. Our digital et physical campaign highlighted members of the NYC running community. Our stories were diverse between gender, race, ability and ambition. This sparked record high engagement and conversation through all channels and made our brand highly visible ».

(Nike, 2017 -a)

Dans la même veine, le choix de mettre de l'avant des athlètes locaux de la communauté dans la campagne d'affichage et numérique a permis à la marque d'obtenir un engagement fort. On compte parmi ceux-ci Hector Espinal, fondateur de We run uptown et Jerry François, fondateur du gold finger Track club.

La marque se nourrit du contexte local, afin de créer des initiatives pertinentes aux yeux de ces consommateurs



**PROJECT
MOONSHOT** NYC



**Aucune
adaptation**

**Très adapté au
marché local**

Figure 30 : Adaptation des trois marques au marché local

Tel que mentionné par Gyrd-Jones et Kornum (2013) le succès de la co-crédation dépend de la complémentarité culturelle, ainsi que de valeurs des membres de l'écosystème.

Nous pouvons affirmer que Lululemon et Nike ont su choisir des collaborateurs complémentaires quant aux valeurs puisque leur partenariat génère une plus grande valeur que la somme de la valeur créée par chacun d'entre eux individuellement (Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1486).

De plus, nous avançons qu'on retrouve aussi une complémentarité culturelle puisque ces deux entreprises interagissent avec les run crew que nous classifions telle une sous-culture se liant aux valeurs dominantes (Gyrd-Jones et Kornum, 2013)

Lululemon et Nike ont choisi de collaborer avec d'autres commerces, afin d'offrir une expérience plus holistique à leurs consommateurs. Les partenariats avec des commerces locaux et des membres de la communauté de coureurs tels que les run crew et les clubs de course permettent aux marques de s'adapter et de s'implanter au sein de la communauté locale. En co-crédant des expériences, la

marque s'assure d'être pertinente et d'offrir de la valeur à la communauté de coureurs.

En mettant de l'avant des membres de la communauté des coureurs new-yorkais dans ses campagnes, en co-crédant des expériences avec des partenaires et en collaborant avec des commerces locaux, Nike démontre sa volonté de s'imbriquer au sein de la communauté.

Lululemon est de loin l'entreprise la plus agile. La structure de l'entreprise octroie une grande liberté aux gérants et employés leur permettant de saisir chaque opportunité, afin de renforcer sa relation avec la communauté des coureurs. Le local peut mettre sur pied un événement ou encore une campagne sur les médias sociaux en moins d'un mois. Ceci lui permet de créer plusieurs événements et de rester pertinent tout au long de l'année auprès des coureurs.

Adidas Runners League Paris crée très peu de liens avec les autres acteurs de la communauté locale. La marque concentre ses efforts sur le développement de sa propre communauté. L'entreprise crée des événements pour ses membres, mais ne semble pas faire des efforts pour rejoindre les autres coureurs, tels que les clubs d'athlétisme, un crew ou club de course traditionnel. L'adaptation au marché local semble se faire au niveau micro dans les quartiers par l'organisation d'événements par les capitaines et cocapitaines.

Liberté et flexibilité

Lululemon

Lululemon se démarque par la confiance et la liberté qui est octroyée aux employés du Local. En effet, ceux-ci sont libres de créer les événements qu'ils souhaitent tout en jouissant d'une liberté quant à l'activité des moments de marque. Cela permet à l'entreprise de créer des relations fortes avec les autres membres de son écosystème. Ils sont libres de co-créeer des événements avec les partenaires de leur choix.

Adidas

Au sein de l'Adidas Runners League Paris, chaque quartier est libre d'organiser les événements de son choix tant que cela respecte l'image de la marque. Que ce soit des soirées d'anniversaires ou des séances d'entraînement Farfleck, ils peuvent user de leur liberté pour créer une ambiance à l'image de leur quartier.

Or, les participants ainsi que les capitaines ne semblent pas avoir beaucoup d'influence sur la structure et les événements organisés par Ubi Bene regroupant l'ensemble des neuf quartiers. La liberté semble se concentrer au niveau microlocal dans les quartiers.

Nike

Quant à Nike, aucune liberté ne semble exister auprès des participants du Moonshot project et les pacers. Les coaches décident des entraînements et les pacers doivent exécuter les consignes. Bien qu'ils discutent des entraînements avec les coaches, les pacers n'ont pas d'influence sur le programme ou les activités organisées. Nous n'avons pas obtenu d'informations quant au processus de création de l'événement breakthrough the vibe. Il serait intéressant de voir le rôle joué par les deux run crew co-organisateurs.

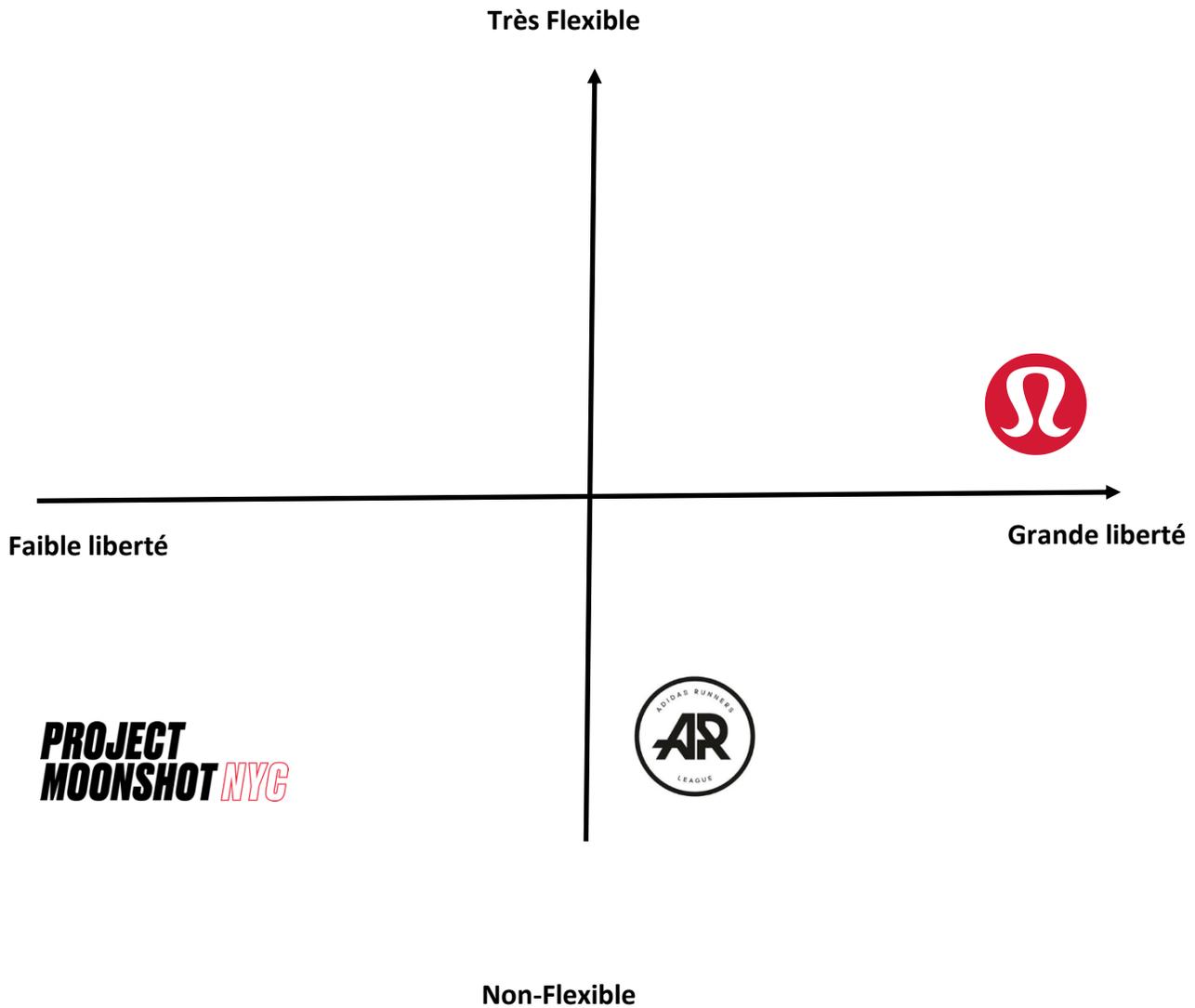


Figure 31 : carte perceptuelle flexibilité et liberté

Magasin

Adidas

Le Flagship nouvellement rénové des Champs-Élysées est actuellement le point de départ de la sortie longue du dimanche. De plus, les équipes de chaque quartier peuvent faire une demande pour utiliser les casiers et l'espace dédié à l'Adidas Runners league pour leurs activités.

On souhaite adopter une approche holistique du running ; des activités pour compléter et accompagner la pratique de la course à pied (yoga, trail, kiné...) aux membres, mais aussi à la communauté — Élodie Trouillet, gestionnaire de projet Adidas Runners chez Ubi Bene

Stratégiquement, on peut dénoter la volonté d'Adidas de transformer son magasin en lieu d'échange autour de la course à pied. De plus, un autre concept est actuellement testé à Berlin le RunBase.

Il s'agit d'un espace holistique dédié à la course à pied. On y retrouve des classes d'entraînement, un restaurant LAB Kitchen offrant de la nourriture santé, ainsi que des services médicaux de physiothérapie. Ces services sont payants. De plus, de nombreuses conférences et ateliers y sont organisés. Il ne s'agit pas d'un magasin, mais bien une sorte de troisième lieu Adidas.

Nike

Le point de rencontre des entraînements du Moonshot Project est toujours l'un des magasins de la marque. De plus, le sous-sol du flagship leur est réservé lors de certains entraînements.

Lululemon

Le Local est le centre de l'écosystème de Lululemon. C'est pourquoi le club de course part de la boutique et que la majorité des événements sont en magasin.

Macro – Partenariat

Afin d'obtenir une compréhension complète de l'écosystème des trois marques étudiées, il est essentiel d'étudier le contexte dans lesquelles elles évoluent.

Lorsque des acteurs accèdent à des ressources communes, ils deviennent connectés par le biais de leur accès à celles-ci. Or, « la manière dont les acteurs s'appuient les uns sur les autres en tant que ressources dépend du contexte dans lesquels ils sont intégrés » (traduction libre :Jennifer D. Chandler et Vargo, 2011: 38).

Dans cette optique, « le contexte influence la co-crédation de valeurs, ainsi que le marché par son influence sur les ressources, ainsi que sur les services » (Jennifer D. Chandler et Vargo, 2011: 39). De plus, puisque les acteurs sont continuellement dans un processus d'intégration et d'échange de ressources ils modifient le contexte dans lesquelles ils évoluent (Jennifer D. Chandler et Vargo, 2011).

Afin d'obtenir une compréhension exhaustive du contexte, nous allons utiliser la conceptualisation du contexte à trois niveaux proposé par Jennifer D. Chandler et Vargo (2011).

1- Niveau Micro – acteurs comme dyade

À ce niveau, il s'agit d'échange de services pour services entre des acteurs individuels. Il s'agit une dyade réciproque puisque les deux acteurs participent activement au processus d'échange et s'aide mutuellement (Jennifer D. Chandler et Vargo, 2011).

2- Niveau Meso — Dyads

À ce niveau, il s'agit plutôt d'échanges indirects de services parmi plusieurs acteurs. Par contre, chacun des acteurs n'est pas directement connecté l'un à l'autre.

3- Macro - Framing exchange among triads as ecosystems

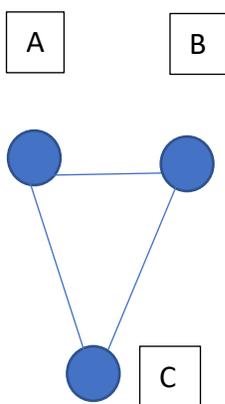
Le processus d'échange est une synergie de multitudes d'échanges simultanés direct et indirect de services pour services permettant aux acteurs de servir dans un contexte particulier.

Nike

- A- Participants du moonshot project
- B- Pacers
- C- Coaches
- D- Siège social de Nike
- E- Brooklyn track club et Orchards Street runners
- F- Partenaires entreprises Moonshot (Kettlebell Kitchen, etc)
- G- Jack Rabbit

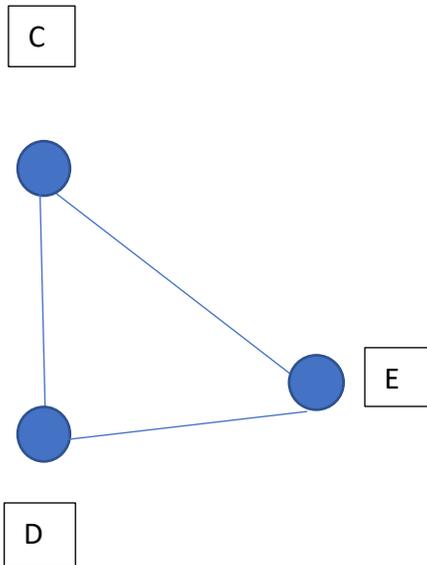
Participants Moonshot, pacers et coach

- 1) A-B : les pacers s'assurent d'encadrer les entraînements et de soutenir les participants lors de l'entraînement
- 2) A-C : les coachs planifient et créer le plan d'entraînement. Ils sont aussi disponibles pour répondre aux questions des coureurs.
- 3) C-B : Les pacers soutiennent les coachs lors de l'entraînement



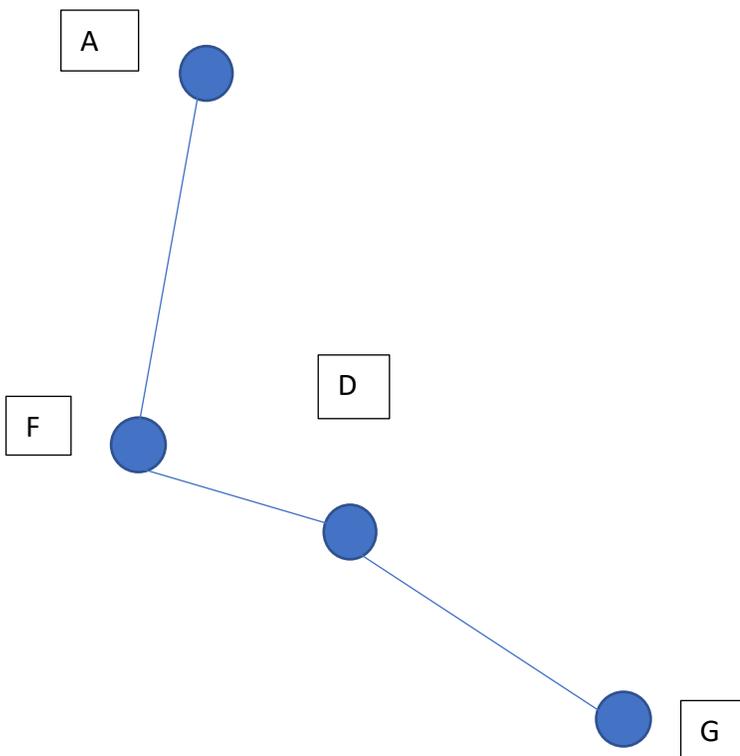
Les coaches, le siège social, BTC et OSR

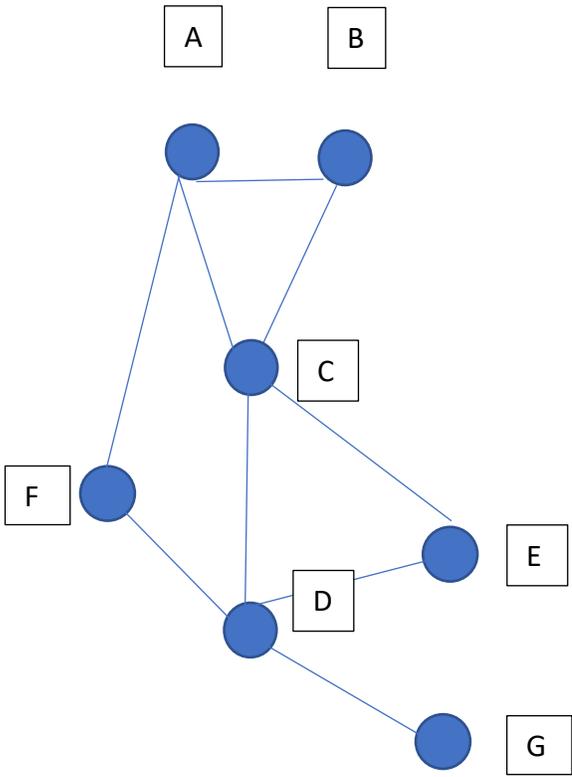
- 1) C-E : Steven Finley, coach du Moonshot Project est l'un des fondateurs de BTC.
- 2) C-D : Le siège social engage les coaches pour encadrer le projet Moonshot
- 3) D-E : Le siège social a cocréer l'événement Breakthroug the vibe en collaboration avec ces deux clubs de courses.



Le siège social, les entreprises partenaires du projet Moonshot et Jack Rabbit

- 1) D-G : Nike a cocréé un événement avec l'entreprise Jack Rabbit
- 2) D-F : Les partenariats avec les entreprises locales permettent à la marque de bonifier son expertise auprès des participants. Les entreprises ont accès à des clients hautement intéressés par leur service.
- 3) F-A : Les participants du Moonshot Project profitent des offres exclusives des partenaires.



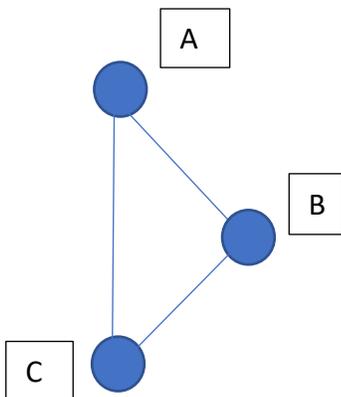


Adidas

- A- Les participants de l'Adidas Runners league
- B- Les co-capitaines
- C- Les capitaines
- D- L'agence Ubi Bene
- E- Siège social d'Adidas

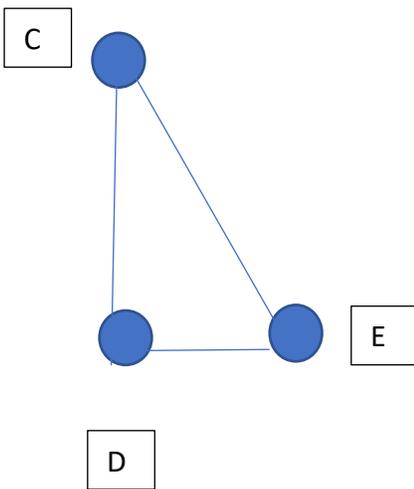
Les participants, les co-capitaines et les capitaines

- 1) C-A : Les capitaines structurent les entraînements et permettent aux participants de suivre un entraînement structuré. Ils participent aussi à la co-crédation de l'identité du quartier en publiant du contenu sur les réseaux sociaux.
- 2) C-B : Les capitaines délèguent certaines de leurs responsabilités à leur co-capitaine, en échange, ceux-ci sont invités à des événements Adidas.
- 3) A-B : Les co-capitaines distribuent les dossards donnés par la marque et les invitations aux événements spéciaux organisés par la marque.

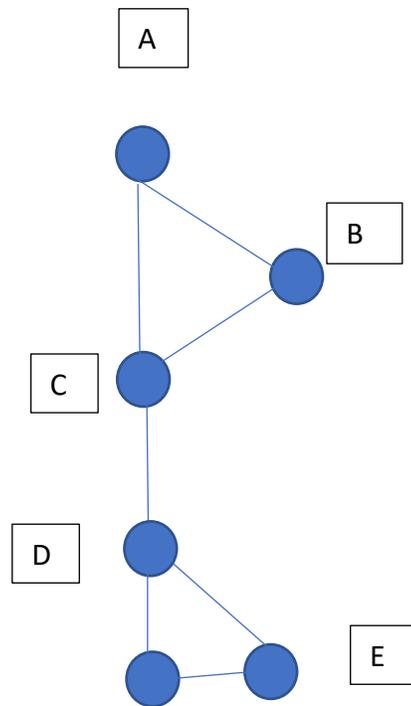


Les capitaines, l'agence Ubi Bene et le siège social d'Adidas

- 1) C-D : L'agence Ubi-Bene s'occupe de gérer l'Adidas Runners league au quotidien. Elle est le point de contact entre les capitaines et la marque
- 2) D-E : Gestion des opérations de l'Adidas Runners League par Ubi Bene pour Adidas
- 3) C-E : Adidas rémunère les capitaines en échange de leurs services.



L'écosystème complet



Lululemon

- A- Les membres de la communauté du Local
- B- Les employés du Local
- C- Les run crews et club de course montréalais
- D- Les entreprises locales
- E- Les ambassadeurs du Local
- F- Siège social de Lululemon

A-B ; B-C ; B-D ; B-E ; B-F

Nous pouvons observer que tous les échanges de services se font par le biais des employés du Local. Or, entre les différents membres de l'écosystème, il ne semble pas y avoir d'échanges de services directs.

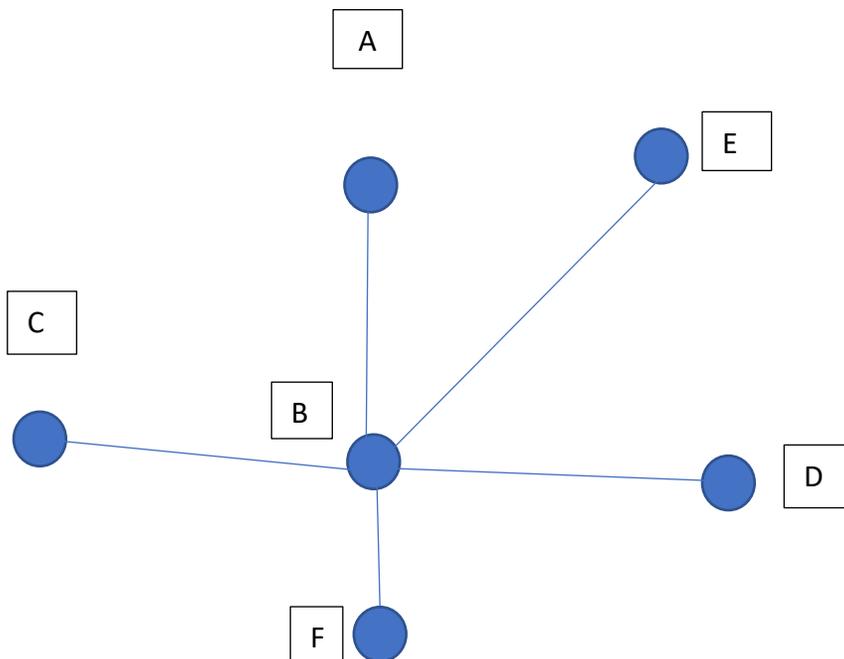
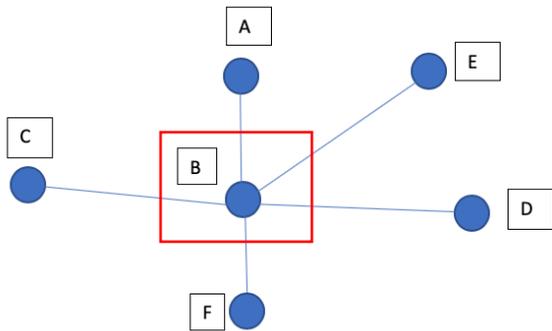


Figure 32 : comparaison des trois contextes

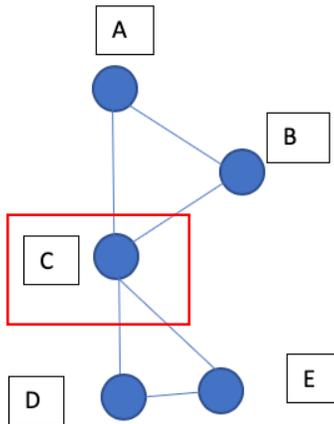
Lululemon

C- les employés du local



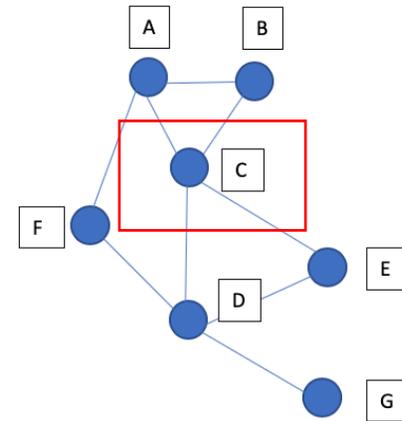
Adidas

C- Les capitaines de l'ARL



Nike

C- Les employés new-yorkais de Nike



En comparant les trois contextes, nous pouvons voir émerger plusieurs différences entre les trois marques.

1. **Lululemon** : Tous les échanges de service passent par les employés du Local. Contrairement aux deux autres entreprises où les employés du siège social sont au cœur de l'ensemble des relations, ici il s'agit des employés du magasin.
2. **Adidas** : Les capitaines jouent le rôle de transmetteur de valeurs entre la marque et les participants de l'Adidas Runners League.
3. **Nike** : Nous pouvons observer qu'il s'agit de l'écosystème le plus complexe avec des échanges de services directs et indirects. On peut distinguer deux sections :
 - 1 — les relations internes du projet Moonshot
 - 2 — les partenaires de la campagne Breakthrough X projet Moonshot

Or, nous pouvons clairement observer que l'ensemble des échanges entre les différents acteurs passent par les employés locaux de chacune des marques. En effet, ce sont eux qui assurent le transfert des ressources.

Cette observation nous pousse à croire que les employés des entités locales sont au cœur de la transmission de valeurs entre les différents partenaires de l'écosystème de chacune de ces marques.

Chapitre 5 : Analyse des résultats

Segment

À la lumière de nos résultats, nous pouvons observer que les trois marques visent des segments différents.

Adidas souhaite rejoindre les jeunes coureurs urbains, tandis que Nike mise plutôt sur le marché de l'athlétisme et des coureurs passionnés par la performance. Lululemon semble vouloir percer le marché de la course à pied en faisant un parallèle entre le yoga et ce sport.

Marque	Segment	Proposition de valeurs
Nike	Athlétisme – coureurs axé performance	Améliorer votre performance en course à pied
Adidas	Coureurs débutants et sociaux	Créer des liens en courant
Lululemon	Coureurs montréalais	Offrir du soutien à la communauté de coureurs montréalais

Adidas — Artisan de son segment

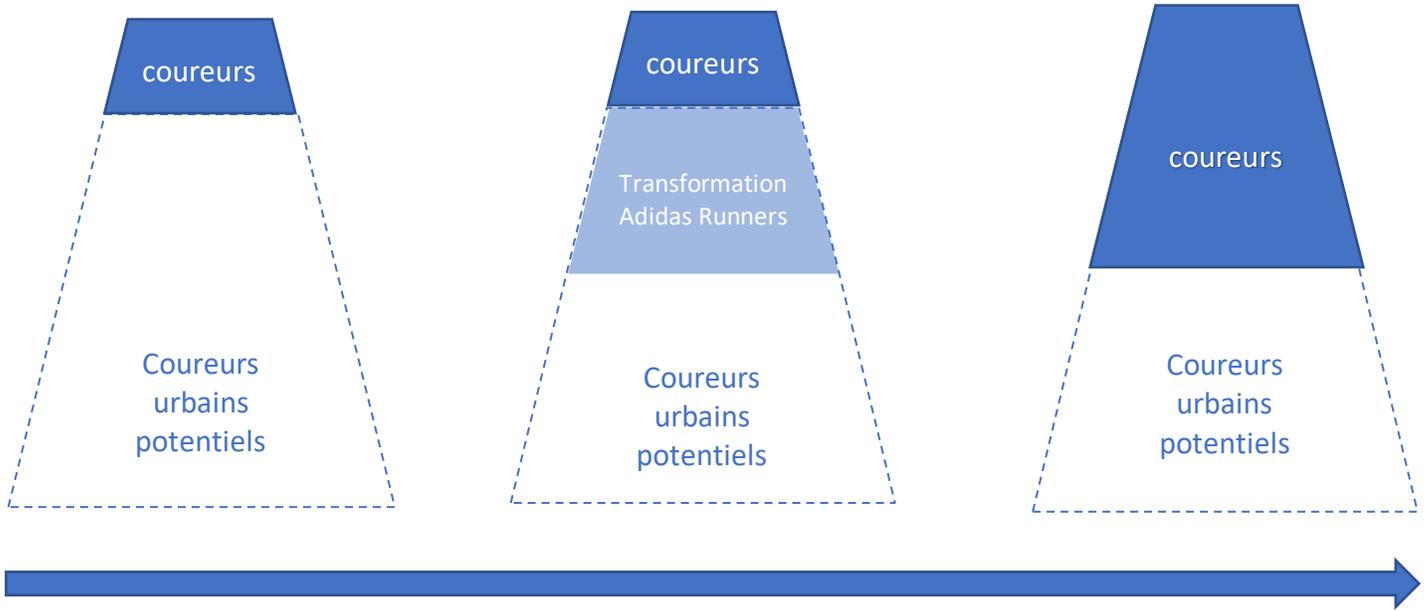
La création de l'Adidas Runners League permet à la marque de jouer un rôle actif dans l'évolution de son segment. En effet, il s'agit d'une structure au sein de laquelle les non-coueurs deviennent des adeptes de ce sport.

« We understood that, among all the communities out there for fast runners, for cool runners, for females only runners, we had our window of opportunity, our niche in being the community of runners that makes every runner better. That required competence, a holistic approach to meet the needs of the runners, it required the right locations, the right partnerships. We created research projects with all these individual runners and captains and coaches, which turned into the Berlin brand experience ecosystem. » —Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

Plus tôt que de cibler les coueurs en club d'athlétisme ou ceux très expérimentés, Adidas utilise l'ARL pour convertir les non-coueurs en sa cible. Elle participe donc à la croissance du segment.

L'Adidas Runners League est *« un environnement expérientiel dans lequel le consommateur peut dialoguer activement et coconstruire une expérience personnalisée avec la marque » (traduction libre Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy, 2004b: 8)*

Figure 33 : croissance du segment young urban runners



Croissance du segment « Young urban runners »

Nike — La performance avant tout

Project Moonshot embodies the spirit of our great city-ambitious runners from all boroughs, ages and backgrounds coming together to work on their crazy dreams—Aria Kops, Project Moonshot Alumni 2018 cité par Nike (2018)

Le projet Moonshot vise les coureurs ayant leur performance à cœur. Que ce soit dans le développement de ses produits ou encore dans ses campagnes publicitaires, la marque met de l'avant le dépassement de soi par la performance sportive.

Le segment ciblé est donc clairement les membres de club d'athlétismes, ainsi que tous les coureurs pour qui la quête du fameux PB (personal best) est une passion.

Lululemon — soutenir localement

Lululemon est la marque ayant la proposition de valeurs la plus diffuse. La marque mentionne clairement sa volonté de soutenir la communauté de coureurs locale. Or, le Local ne souhaite pas mettre l'emphase sur l'aspect de performance du sport, mais plutôt son côté communautaire.

Pourtant, la quête de la performance des coureurs n'exclut pas la création de liens entre coureurs partageant cette passion puisque les membres des clubs d'athlétismes tissent des liens forts entre eux. Difficile de savoir si la marque ne s'aliène pas les coureurs passionnés par la performance.

De plus, rappelons que la communauté primaire de Lululemon est composée de yogis et non de coureurs. La marque semble vouloir appliquer la même formule, hautement teintée par la philosophie du yoga, à la course à pied.

La course est fortement connotée par des notions de performances que ce soit en termes de distances ou de vitesse, contrairement au yoga. Dans un univers hyper connecté, rare sont ceux qui courent sans application ou encore montre GPS pour suivre leurs progrès.

Ainsi, la marque fait plusieurs parallèles entre le sentiment de pleine conscience ressenti lors de la pratique du yoga et celle de la course à pied. Il semble s'agir de l'un de ses moyens pour légitimer sa présence sur ce nouveau marché.

Nous postulons que la marque a repéré une tendance et n'ayant pas les connaissances quant à ce sport, elle sollicite des partenaires expérimentés, afin d'en acquérir davantage.

Nous croyons que c'est entre autres, pourquoi l'entreprise offre du soutien à la communauté actuelle, plutôt que créer sa propre communauté adhérant à sa vision non concurrentielle du sport.

Stratégie

En observant les stratégies des trois marques, nous pouvons déceler plusieurs similarités. Premièrement, chacune d'entre elles a identifié des villes clés ayant un grand potentiel de croissance et étant des leaders de tendances.

Elles ont toutes identifié New York et Los Angeles comme des villes incontournables en Amérique du Nord. Clairement, nous pouvons observer que Lululemon se concentre sur le marché nord-américain, tandis qu'Adidas et Nike s'intéressent à l'Europe, ainsi qu'à l'Asie. Sans grande surprise, Nike a identifié les mêmes villes qu'Adidas.

Cette observation vient confirmer la pertinence du choix de notre terrain d'étude puisque New York et Paris ont été identifiés par ces marques comme des points d'ébullition de tendances.

	Villes identifiées
Adidas	New York, Los Angeles, Shanghai, Tokyo, Londres et Paris
Nike	New York, London, Shanghai, Beijing, Los Angeles, Tokyo, Paris, Berlin, Mexico, Barcelone, Séoul et Milan
Lululemon	Montréal, Toronto, Chicago, New York, Vancouver, San Francisco et Los Angeles

Cependant, ces villes ne sont pas uniquement des segments à viser en termes de vente. Il semble y avoir une volonté pour les trois marques de créer des relations avec les habitants et les communautés.

« C'est important d'avoir une présence locale, quelqu'un qui a des antennes qui comprends la réalité, les tendances du moment, qu'est-ce qui les intéresse et qui sont en relation avec nos boutiques et nos communautés, qui sont capable de vraiment développer des stratégies de contenu qui vont résonner avec les gens là-bas et qui vont continuer à nous faire grandir auprès des gens là-bas et notre marché » Marika Dubé — storyteller chez Lululemon

Les storytellers sont présents, afin de créer du contenu adapté au marché local et d'identifier les opportunités pour la marque, démontrant la volonté de Lululemon de s'imbriquer dans le contexte régional.

« Our focus on key cities enables us to activate our categories in the right areas and engage with communities in the most relevant neighborhoods. And this then filter down to the rest of the countries. » Christopher Williams, vice-président du développement commercial d'Adidas cité par Hobbs (2016)

L'Adidas Runners League est une création faisant écho à deux des piliers stratégiques de la marque soit la présence dans l'une des 6 villes clés, ainsi que l'aspect « Open Source » invitant les consommateurs à faire partie de la marque.

Quant à Nike, sa stratégie Triple Double : 2X innovation, 2X Direct to Consumer interaction a pour objectif de favoriser la création de liens directs avec le consommateur.

« Leveraging the power of digital, Nike will drive growth—by accelerating innovation and product creation, moving even closer to the consumer through Key Cities, and deepening one-to-one connections »
- (Nike, 2017 -b)

Pour ces trois marques, la création d'une relation entre la marque et le consommateur est au cœur des préoccupations. Depuis ces débuts, Lululemon adopte une stratégie de « grassroots » marketing, s'adaptant aux besoins de la communauté au sein de laquelle elle s'implante. De même, puisque ses produits sont uniquement détaillés dans ses boutiques, la marque a un grand contrôle sur l'expérience vécue par les consommateurs en magasin.

Adidas et Nike ayant un immense réseau de distribution comprenant une multitude d'intermédiaires semblent vouloir se rapprocher de ce type de stratégie. Nike a notamment diminué son nombre de détaillants pour ne garder que ceux qui offraient une expérience client supérieure, selon ses critères.

Ainsi, pour ces trois marques, la croissance passe par une présence ultra-locale et la création de liens avec le consommateur et les communautés se trouvant dans ces villes clés. Nous croyons que les trois entités créées par les marques étudiées sont le fruit de cette stratégie.

Proposition de valeurs

La proposition de valeur des trois marques est créée en fonction de leur segment respectif. Elle attire par la suite les collaborateurs avec lesquelles la marque va s'associer, afin d'atteindre une valeur économique, financière, sociale ou une combinaison de ces éléments (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015).

Une proposition de valeurs est « une invitation d'un acteur à un autre à s'engager dans le service ou à aligner leurs relations et leurs dispositions » (traduction libre, Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015: 12). Plus une proposition de valeurs est intense, plus l'engagement et l'alignement potentiel des dispositions des consommateurs sont forts (Jennifer D. Chandler et Lusch, 2015).

Afin d'articuler une proposition de valeurs intense aux yeux de leur segment les trois marques interagissent avec des acteurs internes et externes.

Adidas Runners

« We wanted to create something that was relationship focus that could make change in people's lives and complementing our product portfolio. » —Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

L'Adidas Runners league n'est pas basée sur l'amélioration de la performance sportive, mais plutôt la création d'une relation entre leur marque et les participants. Ainsi, le rôle premier des capitaines est de fédérer le groupe. C'est pourquoi chaque quartier est vivement encouragé à créer des événements à nature sociale à l'extérieur des entraînements.

« And I always said that it is impossible for a brand to create a community. What the brand can do is create a great framework, pull in the right people and hope for the best. The better the quality of your framework, the better the qualities of the people coming in, and the better the fit to your brand's DNA—the more likely that it works out in the end. » — Yousef Hammoudah (co-matter, 2019)

N'oublions pas qu'à la base, les quartiers étaient évalués sur la participation de leurs membres aux événements et le « bruit » qu'ils faisaient. L'implication a toujours été au cœur de l'Adidas Runners League. La marque définit cette initiative ainsi :

« Adidas Runners is an international movement of runners and urban athletes committed to personal growth, friendship, and the power of sports » (Adidas, 2019)

La performance sportive des participants est remarquée et encouragée, mais il ne s'agit pas des seuls critères utilisés par les capitaines et co-capitaines pour distribuer les dossards pour des courses ou encore les invitations à des événements Adidas.

Par exemple, si une personne elle a la performance et elle est très présente au sein du groupe on va lui donner automatiquement, mais ça peut aussi être quelqu'un qui n'est pas hyper bon en course à pied, qui peut mettre 3 h sur un semi-marathon, mais comme il s'implique beaucoup dans l'équipe et il met de l'ambiance, on va lui donner. On récompense tout type de personnes. — Erwan cocapitaine Champs-Élysées

De plus, les capitaines ne sont pas des coaches sportifs et aucune expérience dans ce domaine n'est nécessaire pour occuper ce rôle. Ils sont plutôt des membres s'étant fortement impliqués dans leur quartier. Ce ne sont pas les coureurs les plus rapides ou les plus endurants, mais bien les plus engagés dans le mouvement.

C'est pourquoi Adidas Runners attire des coureurs recherchant l'aspect « social » de la course à pied, plutôt que la performance.

Il y a un peu de tout, on a beaucoup de personnes qui viennent d'emménager sur Paris, qui travaillent ici et qui faisaient du running avant dans leur ville et ils arrivent sur Paris et ils ne savent pas trop où courir avec qui courir et comment. Et on a beaucoup de demandes sur le groupe, parce que pour rejoindre le groupe Facebook, il faut répondre à des questions comme la fréquence à laquelle on court et également comment vous nous avez connus.

Donc, on a plusieurs types de réponses. On a les gens qui courent déjà et qui viennent de déménager à Paris ou tout simplement des

personnes qui viennent par le biais d'un ami. J'ai un ami qui court avec vous, du coup je viens avec lui pour me mettre à la course à pied. On a les deux types de personnes et on a quelques personnes comme moi, qui ont leur club en région parisienne et qui viennent pour avoir une course à pied en groupe, pour passer du bon moment.

– Erwan cocapitaine Champs-Élysées

De même, la marque a lancé en 2017 une équipe Adidas Runners élite soit un club d'Athlétisme affilié à la Fédération française d'Athlétisme. Plutôt que de créer une sous-catégorie au sein de l'ARL, la marque a décidé de créer une nouvelle structure au sein de laquelle les coureurs élites pourraient évoluer. Cela nous démontre la volonté de la marque de garder le focus de l'ARL sur la création de liens entre coureurs et non la performance.

Nike

Inspiré de Breaking2, le Moonshot Project est né de la volonté de Nike d'offrir une expérience d'entraînement permettant aux consommateurs de vivre leur « breakthrough » moment.

Il s'agit d'un programme d'entraînement et afin d'être éligibles, les participants doivent s'inscrire à un marathon et fournir une preuve de leur inscription.

La nature même du programme nous démontre le rôle central que joue la performance. Impossible de s'inscrire au programme si l'on souhaite uniquement se tenir en forme ou encore rencontrer d'autres coureurs puisqu'il faut prouver son inscription à un marathon. Cela permet à la marque d'attirer des coureurs partageant ses valeurs. En effet, un coureur ne participant pas à des courses

officielles et pour qui la performance n'a peu, voire aucune importance, dans sa pratique de la course à pied ne sera pas attiré par ce projet.

De même, l'expérience est structurée autour de la participation à une course officielle sanctionnée. Implicitement, cela démontre la vision de la course à pied de la marque : les coureurs s'entraînent pour battre leurs records personnels lors de courses officielles. La proposition de valeurs de la marque est claire, offrir des outils aux coureurs pour améliorer leurs performances lors d'un marathon.

Lululemon

« (...) C'est notre mission aussi que la course à pied soit autre chose qu'une affaire de performance, mais bien de communauté. Et nous on va continuer à s'associer avec des clubs de course, de créer nos clubs, where it makes sense. » — Marika Dubé storyteller Lululemon

Se positionnant à l'opposé de Nike, Lululemon ne souhaite pas miser sur la performance, mais plutôt sur l'aspect communautaire de la course à pied. De plus, l'objectif n'est pas de créer une communauté de marque Lululemon, mais bien de soutenir les membres de la communauté existante.

The mission of this store was to cater to the run community and that's why it's located near the mountain and it's a store front. It's a smaller boutique to have a homey feel. — Licia Mancini – Employé du Local

La proposition de valeurs du Local est d'offrir du soutien à la communauté de coureurs montréalais. Or, contrairement aux deux autres marques, elle est intrinsèquement liée à un lieu physique.

En effet, bien que les magasins soient utilisés comme point de ralliement des entraînements pour Nike et comme lieu de rassemblement lors d'événements

organisés par Adidas, les deux initiatives existent à l'extérieur des magasins. Effectivement, si les magasins des deux marques fermaient, celles-ci pourraient continuer à opérer l'Adidas Runners League et le Moonshot Project puisqu'ils jouent un rôle secondaire.

“Aussi, si on sait qu'on a un événement qui arrive et on se dit ça serait le fun d'approcher des entreprises dans le quartier qu'on a identifié ou si on a besoin de café, on va aller dans un café du coin, je vais chercher et on va les mettre en valeur avec leurs cartes professionnelles.”

—Raul—community leader du Local

Or, dans le cas du Local c'est le lieu physique et ses employés font partie intégrante de la proposition de valeurs.

Le rôle des employés dans la proposition de valeurs

Les employés jouent un rôle crucial dans l'articulation de la proposition de valeurs puisqu'ils sont directement en contact avec les consommateurs et facilitent l'échange de ressources et de connaissances.

C'est en discutant avec les coureurs et en supervisant les entraînements que les coaches et les pacers du Moonshot Project partagent leur expertise avec les coureurs. Or, le contraire est aussi vrai puisqu'il est impossible de coacher des individus sans interactions.

Pacer are a huge part of Moonshoot. In our pace group, we became a really tight unit. The support is incredible on long run no one is left on their own. You always have someone with you.

—Martha Moonshot participant 2019.

Dans la même veine, les capitaines de l'Adidas Runners League ne peuvent fédérer leur groupe en organisant des activités si aucun des coureurs n'y participe. L'agence Ubi Bene a besoin des capitaines présents physiquement dans chacun des quartiers, afin de donner vie à l'ARL.

Ces exemples viennent confirmer la thèse de Vargo et Lusch (2004), selon laquelle les consommateurs sont des participants actifs lors du processus de coproduction. Les employés détiennent des ressources, or sans interactions avec les consommateurs celles-ci ne peuvent être transmises. De même, cela nous démontre le rôle crucial joué par les employés de ces entités puisque sans eux, la transmission de ressources entre la marque et le consommateur ne pourrait se faire.

Nous pouvons observer que les trois marques ont créé des entités leur permettant de maximiser leur contact avec les consommateurs en ayant des employés sur le terrain.

Quant au Local, ses employés sont des « facilitateurs de connexions » puisqu'ils jouent un rôle crucial dans la création de liens avec la communauté des coureurs, mais aussi avec les commerces et entreprises partenaires.

*« Aussi, si on sait qu'on a un événement qui arrive et on se dit ça serait le fun d'approcher des entreprises dans le quartier qu'on a identifié ou si on a besoin de café, on va aller dans un café du coin, je vais chercher et on va les mettre en valeur avec leurs cartes professionnelles. » —
Raul Bugueno employé du Local*

De ce fait, nous concluons que les employés assurent l'échange de ressources entre l'entité et les consommateurs. De plus, ils peuvent jouer un rôle clé dans la création de relation entre les partenaires de l'entité et la marque.

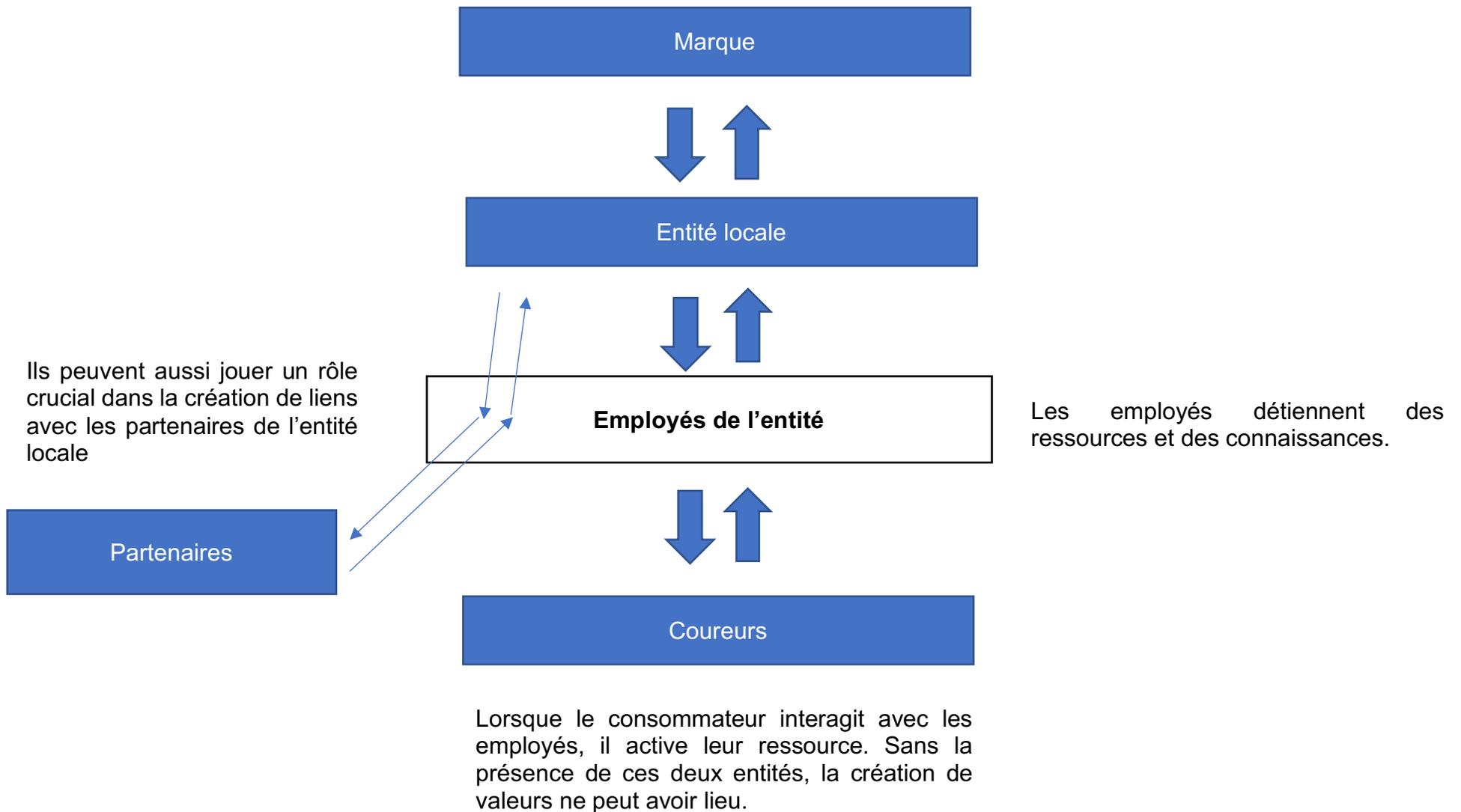


Figure 34 : Rôle de l'entité locale

Environnement externe

Partenariat avec des commerces locaux

Pour ces trois marques, la création de liens avec des partenaires est essentielle au développement de leur proposition de valeurs. Tel que mentionné par Vargo et Lusch (2004) c'est à l'aide des connaissances et des informations des autres membres de la chaîne de services que la marque est capable de créer une proposition de valeur intéressante aux yeux des consommateurs.

Or, pour Gyrd-Jones et Kornu (traduction libre, 2013: 1490), « la motivation des acteurs pour interagir dans les écosystèmes est double : ils le font pour le potentiel de co-crédation de valeur, mais ils le font également pour mettre en scène leur propre identité culturelle ».

Ils avancent que la complémentarité culturelle entre les membres de l'écosystème entraîne un processus de synergie positif. Il s'agit de « la réalisation d'une synergie culturelle par l'interaction de sous-cultures ou de sous-cultures similaires (valorisantes) qui se lient aux valeurs culturelles dominantes, mais sont distinctes (orthogonales) » (traduction libre, Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1486).

Ainsi, lorsque des points de contact de la marque viennent appuyer des éléments culturels de la sous-culture ceci crée une synergie au sein de l'écosystème. Par exemple, le Moonshot Project vient appuyer le rituel de la préparation au marathon renforçant au sein de la communauté son importance dans la vie d'un coureur.

« value complementarity drives positive synergistic processes. But value complementarity occurs on the basis of cultural complementarities that influence what processes and activities are valued and how strongly the parties focus on these. At their most elementary level stakeholder interactions are thus concerned with both value and cultural complementarities. Motivation to enter into a stakeholder partnership is shown to be focused both on the value that the partnership can create in terms of concrete outcomes, but also in terms of the way in which the partnership confirms core cultural values for each stakeholder » (Gyrd-Jones et Kornum, 2013: 1490)

Nous croyons que la complémentarité culturelle entre les membres de l'écosystème joue un rôle dans la création de valeur. En analysant le réseau d'acteurs des trois entités, nous pouvons observer une cohérence culturelle dans le choix des partenaires puisqu'ils renforcent l'identité de joueurs clés des trois marques dans le milieu de la course à pied.

Nike créer des partenariats avec des commerces locaux, afin de bonifier sa proposition de valeur en offrant des services complémentaires tels que des conseils de nutrition et des services de récupération.

Adidas sous-traite la gestion de l'Adidas Runners League Paris à l'agence Ubi-Bene, car elle détient les connaissances et le capital humain pour gérer l'ARL, l'ayant créé.

Puisque la marque n'a pas de magasins dans chacun des quartiers où elle opère, les bars « quartier général » permettent à l'entreprise d'offrir un lieu de rencontre à chacun d'entre eux. Sans ces bars, la logistique des entraînements serait beaucoup plus compliquée. De plus, le bar est un choix stratégique puisqu'il s'agit d'un lieu ayant une forte connotation sociale, contrairement au magasin.

N'oublions pas que le point de rencontre de plusieurs run crew est un bar puisqu'il s'agit d'un lieu facilitant la création de liens entre les membres post-entraînement. En faisant d'un bar le point de chute de l'entraînement, on diminue les barrières pour que les membres partagent un moment en prenant un verre ou un repas. Ils n'ont pas besoin de se déplacer, de trouver un endroit pouvant les accueillir, etc. Ils sont déjà tous au même endroit et bénéficient même d'un rabais ! Le bar vient renforcer la proposition de valeurs de l'Adidas Runners League.

Quant à Lululemon, elle utilise les ressources et les connaissances de ses partenaires, afin d'accéder à des connaissances sur la course à pied et bonifier son expérience. Par exemple, elle fait appel à des employés d'Xactnutrition, une entreprise de barres énergisantes pour triathlonien, afin de donner une conférence sur la nutrition des coureurs ou encore à l'entreprise Saucony spécialisée dans les souliers de courses à pied pour discuter des différents types de foulées. Elle crée aussi des partenariats avec des commerces locaux non reliés à la course à pied.

« We do brand collaboration. If we do an event, we will do a run and then come here and have Roméo's gin which is in the Mile End, just collaboration all around, local or run related or both. » — Licia Mancini

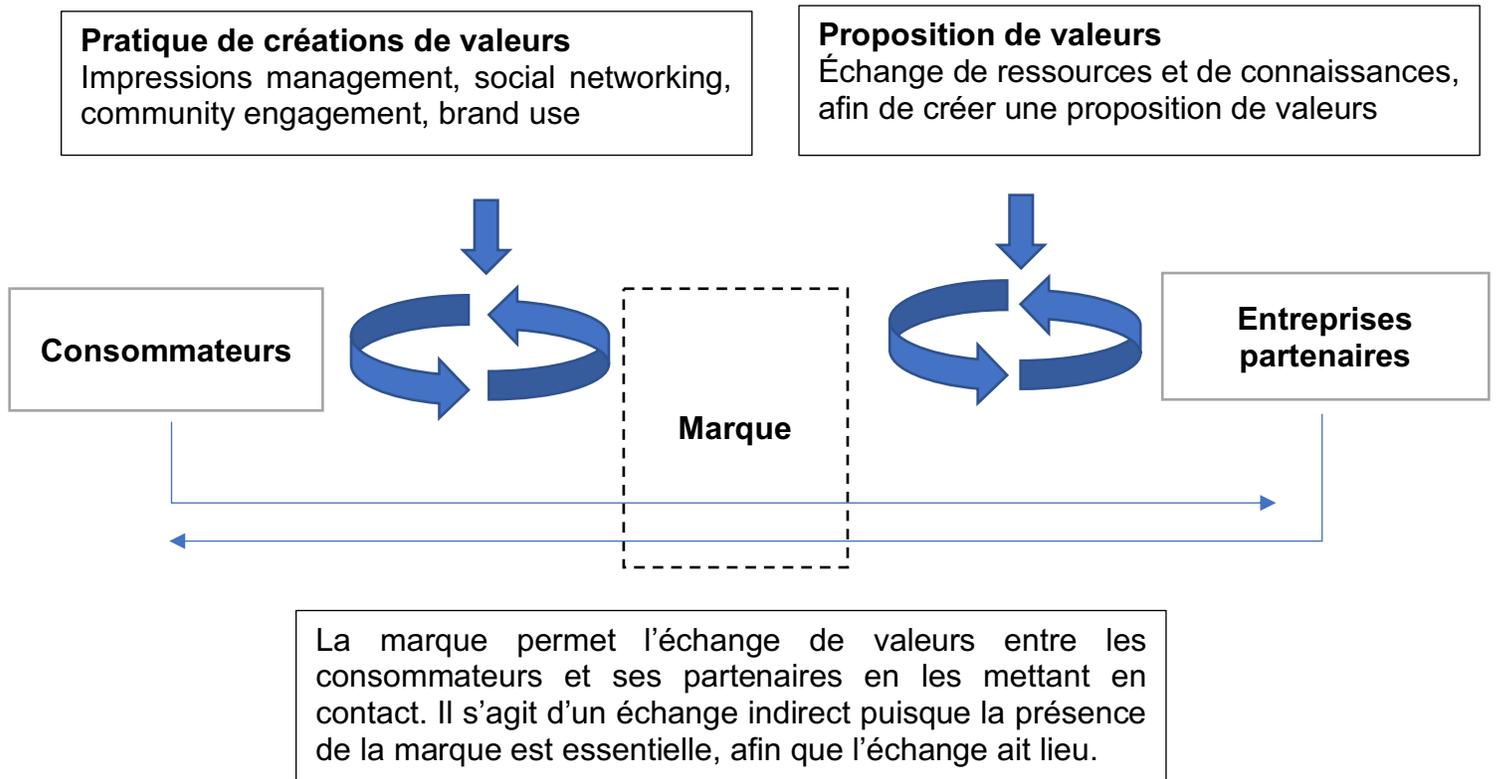
Tel qu'introduit par Frow *et al.* (2014) nous observons que la proposition de valeurs est un mécanisme de co-création réciproque par lequel les acteurs offrent et attirent des ressources, car ils ne peuvent opérer seuls. Les trois marques ont créé des partenariats avec des commerces et des entreprises, afin d'accéder à des ressources, des connaissances, ainsi qu'à une clientèle complémentaire à leur proposition de valeurs.

Partenaires B2B	Partenaires du projet Moonshot (Kettlebell Kitchen, etc.)	Jack Rabbit
Nike	Les partenaires offrent des services complémentaires aux participants du projet.	Co-création d'un événement permettant à Nike de rejoindre les clients de Jack Rabbit.

Partenaires B2B	Ubi-Bene	Bar QG
Adidas	Coordination de l'Adidas Runners League. - Gestion du Day-to-Day	Permet à chacun des quartiers d'avoir un lieu où déposer leurs effets personnels et se changer avant les entraînements.
Partenaires B2B	Saucony et boutique courir (Marque spécialisée en course à pied)	Commerces locaux (Roméo's gin, café myriade)
Lululemon	Les partenaires partagent leurs connaissances sur la course pied et permettent d'augmenter la légitimité de la marque auprès des coureurs	Permet à l'entité d'intégrer la communauté locale.

Figure 35 : Description des partenaires externes

Figure 36 : rôle de la marque dans la transmission de valeurs



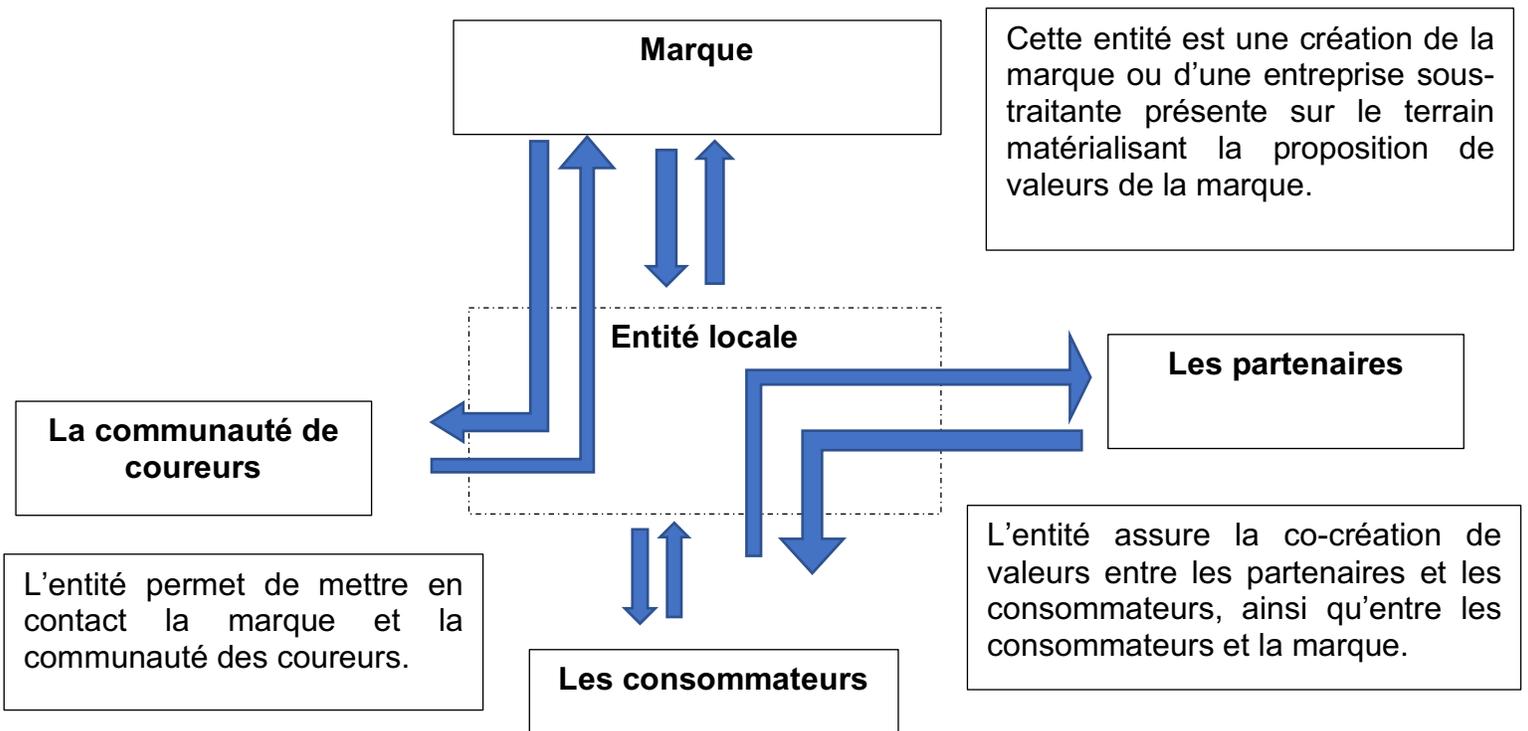
La marque et son entité locale

Selon le Service Dominant Logic, la marque est une ressource permettant aux différents acteurs de se rencontrer et d'interagir à différents niveaux lors de contextes spécifiques (Vargo et Lusch, 2004). Dans le cadre de cette étude, nous pouvons observer que la relation entre la marque et ses partenaires passe toujours par une entité de la marque présente sur le terrain. C'est cette entité qui favorise la co-crédation de valeurs entre l'ensemble des acteurs.

Pour Nike il s'agit du Moonshot Project, quant à Lululemon c'est le Local et finalement l'Adidas Runners league géré par l'agence Ubi Bene. C'est cette entité locale qui permet aux marques de créer un environnement expérientiel au sein duquel le consommateur peut dialoguer et co-construire une expérience personnalisée. L'entité est la matérialisation de la proposition de valeurs de la marque.

Voici comment nous conceptualisons le rôle de l'entité locale au sein de l'écosystème de marque.

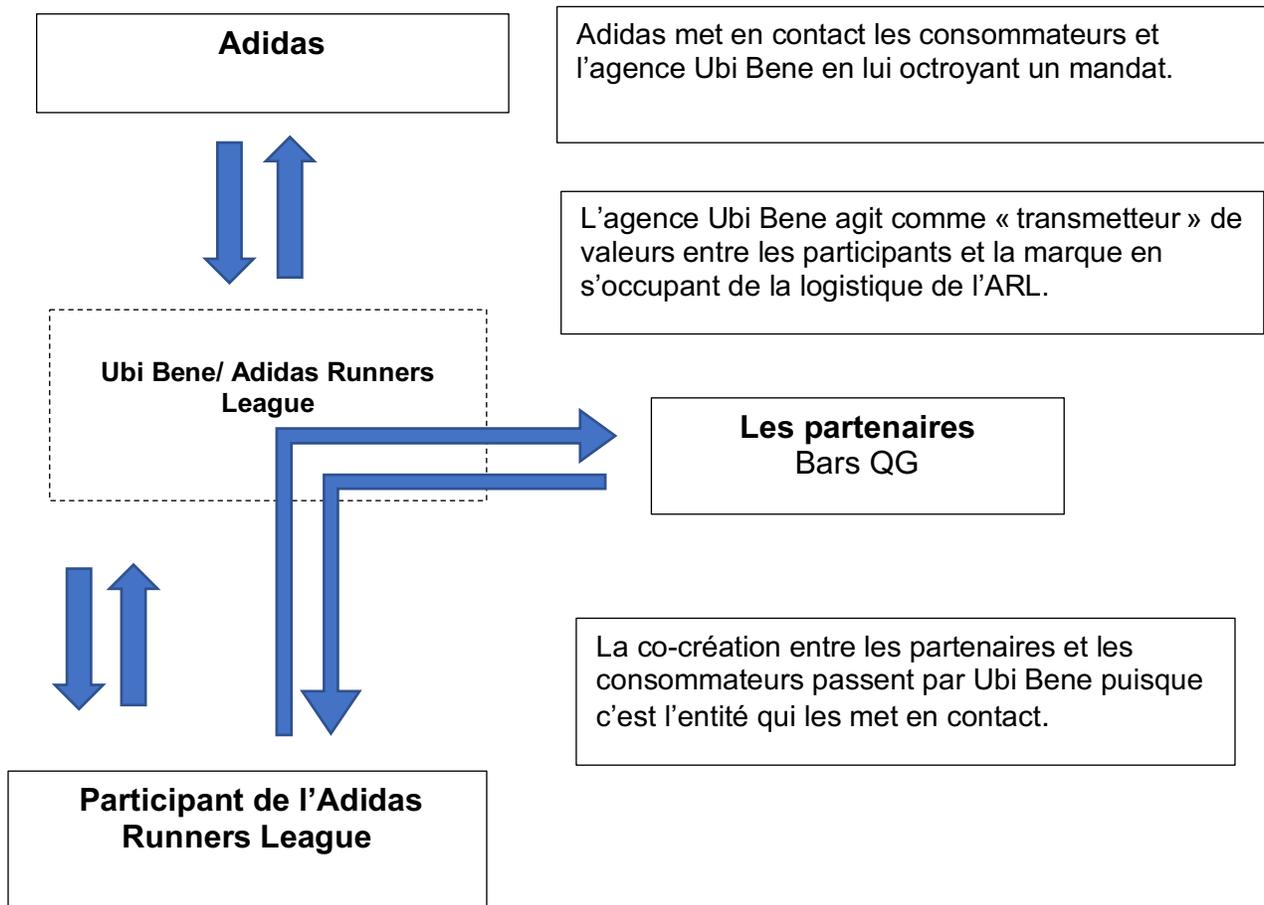
Figure 37 : rôle de l'entité locale dans le processus de co-création de valeurs



Adidas

Dans le cas d'Adidas, c'est l'agence Ubi-Bene qui gère l'Adidas Runners League, soit le point de contact entre les consommateurs et la marque. Sans celle-ci la co-création entre la marque et les consommateurs serait beaucoup plus faible puisque l'agence Ubi Bene s'occupe de gérer l'expérience Adidas Runners League.

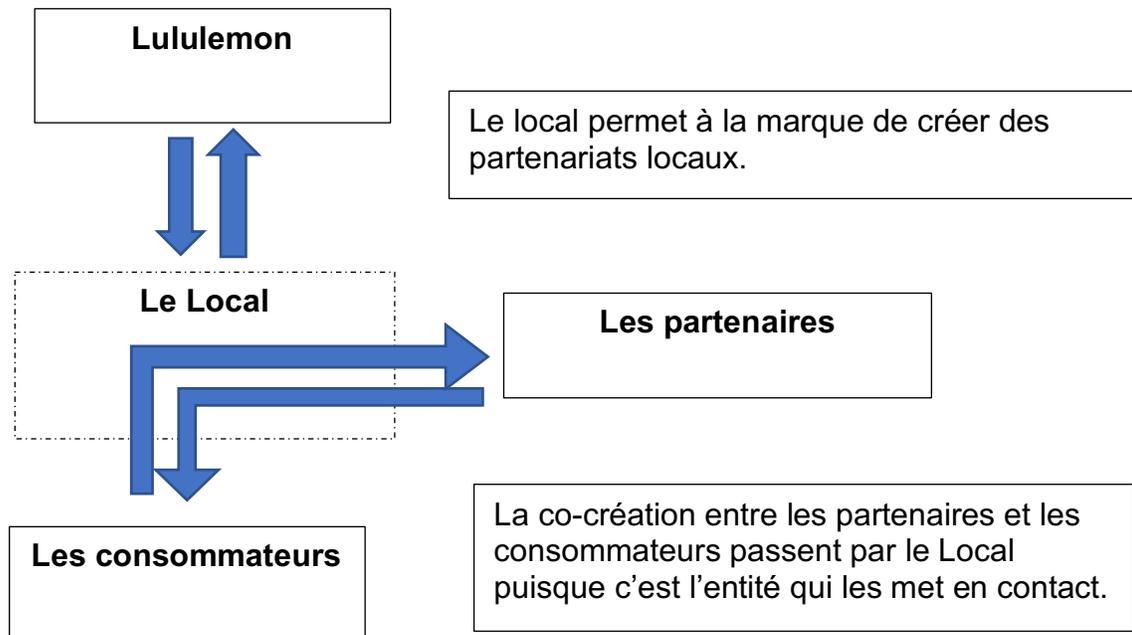
Figure 38 : rôle de l'Adidas Runners League au sein du processus de co-création



Lululemon

Du côté de Lululemon, c'est le Local qui joue le rôle d'intermédiaire entre les consommateurs et la marque. Bien plus qu'un simple magasin physique, le Local et ses employés forment le point de connexion entre la marque, ses partenaires locaux et les consommateurs.

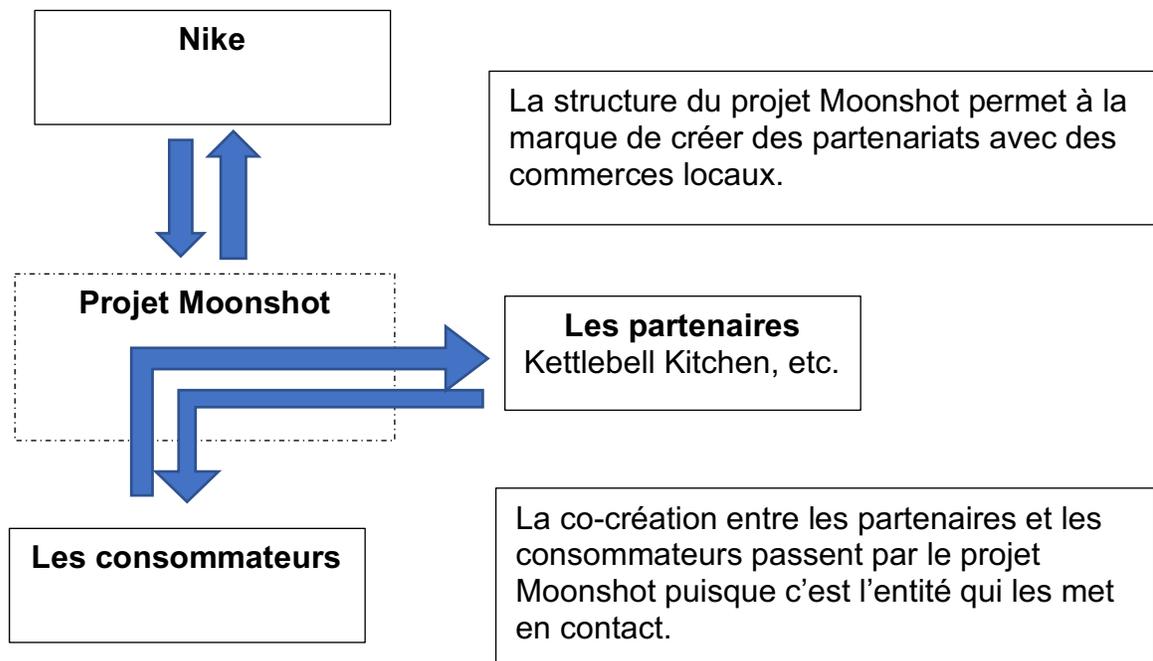
Figure 39 : rôle du Local dans le processus de co-crédation de valeurs



Nike

Quant à Nike, c'est l'entité du projet Moonshot qui permet de créer des liens avec les entreprises locales et de les mettre en contact avec les consommateurs new-yorkais.

Figure 40 : rôle du projet Moonshot dans le processus de co-crédation de valeurs



Relation avec la communauté de coureurs

En analysant ces trois marques, nous pouvons observer que seulement deux des marques ont su créer des liens forts avec les membres de la communauté des coureurs locales.

La proposition de valeurs de Nike, misant sur la performance et le développement des capacités physiques résonnent auprès des run crews et des membres des clubs de course. C'est pourquoi plusieurs d'entre eux participent au projet Moonshot. Dans la même veine, la proposition de valeurs de Lululemon attire la participation variable, selon les activités des clubs de courses et des run crews.

Lululemon

Étant très flexible, le « soutien » du Local peut prendre plusieurs formes. Par exemple, le financement de la participation du run crew YAMAJO au Speed Project une course à relais de 550 km entre Los Angeles et Las Vegas.

« Nous notre approche unique est bénéfique, ou à tout de moins facilite les interactions parce qu'on est sur le terrain, on prend des cafés avec les membres et on finance leur trip pis tout ça et ils ne signent pas de contrat avec nous. On est comme, voici des chandails ce serait cool que tu le portes, on peut-tu partager une photo ? C'est cool. On veut te rencontrer après pour savoir comment ç'a été. C'est intéressant parce que ça fait en sorte que nos relations sont somewhat saine, plutôt saine et facile avec les crew. ». Marika Dubé, storyteller Lululemon

« How to we partner in a way that is the best for both parties. On n'a pas encore figure out à Montréal. Une chose sur laquelle on s'entend, le plus important, c'est que ces crew là peuvent continuer leur mission. Peu importe, c'est avec quelle marque. À l'interne, ça plus ou moins d'importance ce qui a de l'importance c'est d'inspirer les gens à essayer la course et de partager notre point de vue pourquoi la course est accessible à tous. Ce que les run crew influencent, ce qui devient la nouvelle norme, t'es pas obligé de courir tout seul. Tu peux toujours te joindre à un groupe ». Marika Dubé, storyteller Lululemon Montréal

Adidas

Puisque la proposition de valeurs d'Adidas est avant tout de créer des liens entre coureurs et que les run crew et clubs de course répondent déjà à ce besoin, cela expliquerait le peu d'intérêt de la part de cette communauté pour l'Adidas Runners League. De plus, la marque ne semble faire aucun effort pour les rejoindre.

Les deux autres marques ont des propositions de valeurs qui sont complémentaires pour ces groupes, tandis que celle d'Adidas semble entrer en compétition avec ceux-ci.

Nike

Nike nourrit sa relation avec la communauté de coureurs new-yorkais depuis plusieurs années. Son free running club était un endroit clé où les membres de la communauté se rassemblaient.

I know that when Nike run+ club disappears, there was a lot of runners that we're used to going to these runs and they felt like abandoned. So they were like, where do we run? And Brooklyn track club was initially a small group of pacers and few of the most dedicated runners from Nike+ run club that would meet up and it was like this group that took running more seriously than the casual runner. After Nike+ run club was done, a lot of people were like alright, with whom are we running now? Where do we go? BTC the time was perfect, that we were like, we were really opening about anyone who wanted to run and get faster but also we were also very social and open with each other. It kind of fell into our laps, these peoples were like we want to train and Steve Finley had this background and he brought a lot of direction. I think it just work out with the timing. —Dennis Sera—Pacer Moonshot Project 2018–2019

Nous pouvons observer que le Nike+ run club a joué un rôle crucial dans la création du Brooklyn Track club puisqu'il a permis aux membres fondateurs de se rencontrer et sa fin a offert le contexte idéal, afin de lancer ce club. La marque « powered » le Brooklyn Track Club, ainsi que les Orchard Street Runners, deux groupes qui ont été sollicités par la marque pour cocréer l'événement Breathrough X Vibe, un shake-out run avant le marathon de New York. La proposition de valeurs de Nike lui permet de créer des liens avec les runs crew et les clubs de course partageant sa vision de la performance. Le Brooklyn Track Club a été créé par des pacers et des coaches de Nike nous démontrant à quel point ce club et la marque partagent la même vision de la course à pied.

Environnement interne

Initialement, nous souhaitions utiliser le modèle DART pour analyser le processus de co-crédation entre le consommateur et la marque. Or, au fil de cette étude, nous avons réalisd qu'il était essentiel de comprendre pourquoi les consommateurs participaient à la co-crédation. De ce fait, nous avons drcidéd d'utiliser une lentille thédorique de consumer culture theory.

Selon nous, cette approche permet d'obtenir une meilleure comprdhension du contexte de collaboration au sein duquel la co-crédation de valeurs a lieu (Schau, Vargo et Akaka, 2015). L'objectif de l'analyse du niveau micro est de comprendre pourquoi ces coureurs ont drcidéd de participer aux activitds de ces trois entitds.

La quete identitaire

Selon l'approche des consumer culture theory, les consommateurs utilisent les marques comme une ressource, afin de réaliser leur projet identitaire s'inscrivant dans un contexte culturel (Holt, 2002).

À la lumière de nos rdsultats, nous postulons que la proposition de valeurs de la marque doit être alignée avec la quete identitaire des consommateurs, afin que celui-ci participe activement aux activitds de la marque.

Marque	Quête identitaire des consommateurs participant aux activités de la marque
Nike	Lié à la performance sportive
Adidas	Lié à la création de relations et au sentiment d'appartenance à une communauté
Lululemon	Lié à l'expansion du réseau de contacts au sein de la communauté des coureurs

Figure 41 ; quête identitaire des participants

Moonshot project

Project Moonshot is the ultimate of human potential through the shared experience of a marathon training journey with a community of like-minded New Yorkers—Steve Finley (Nike, 2018)

Le projet Moonshot a été créé pour encadrer la préparation des coureurs pour le marathon. Les participants ont tous comme objectif de devenir marathoniens ou, si c'est déjà le cas, d'améliorer leur performance. Il en est de même pour les pacers puisque leur fonction améliore leur propre pratique du sport, tel que mentionné par Denis.

Just the camaraderie of Nike supporting theses runners to become really great athlete and then once the athlete has progressed so much it seeing where they came from whether I started running with Nike in 2015 I had just run my 6 the marathon and since then I ran 12 marathon and I've only got faster since I've been pacing. —Denis Serra pacer Moonshot Project

Les participants utilisent le projet Moonshot comme une ressource pour atteindre leur projet identitaire lié à la course à pied.

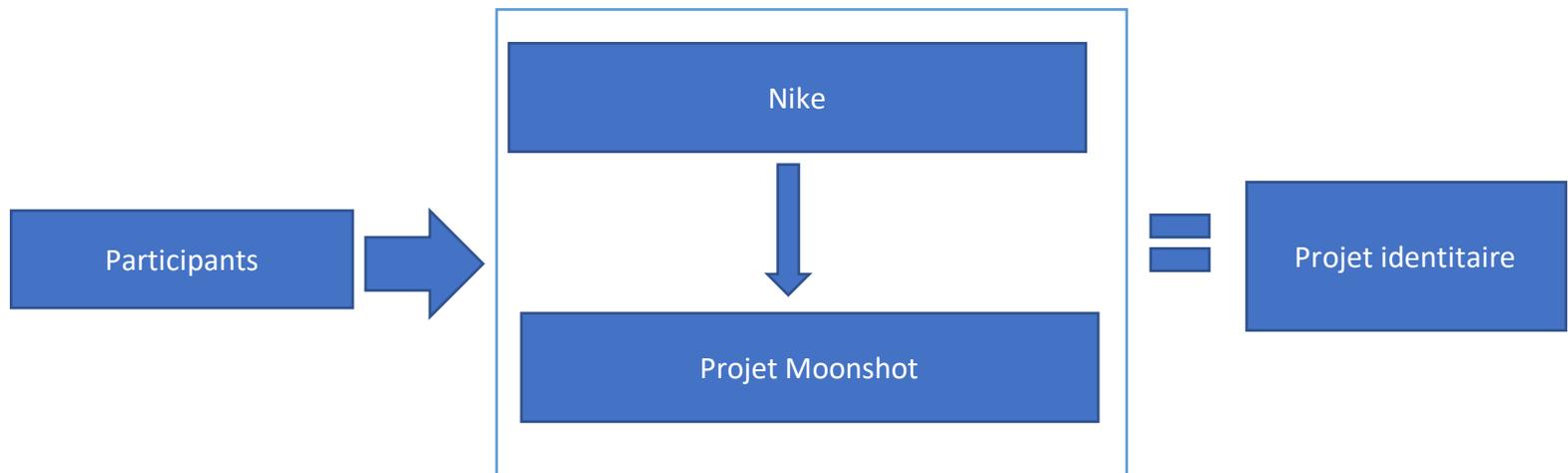


Figure 42 : exemple de quête identitaire

Adidas Runners League

Les membres de l'Adidas Runners League semblent se joindre au groupe, afin de créer des liens avec d'autres coureurs. Certains sont des coureurs venant d'emménager à Paris souhaitant construire leur nouveau réseau de contacts, tandis que d'autres sont introduits à l'ARL par un ami.

« Doc, on a plusieurs types de réponses. On a les gens qui courent déjà et qui viennent de déménager à Paris ou tout simplement des personnes qui viennent par le biais d'un ami. J'ai un ami qui court avec vous, du coup je viens avec lui pour me mettre à la course à pied. » - Erwan cocapitaine Champs-Élysées.

Selon Cova et Cova (2002a) , étant libérés des contraintes sociales qui jadis dictaient la composition de leur univers social, les individus tentent désormais de

le recomposer en consommant des produits et des services leur permettant de se lier aux autres.

L'ARL permet aux coureurs fraîchement déménagés à Paris de construire leur nouveau réseau en créant des liens avec les autres participants. Nous croyons que la quête identitaire des participants de l'ARL est le fruit d'un besoin d'appartenance à un groupe et le désir de créer des liens sociaux avec d'autres coureurs. La course est un prétexte pour se rassembler.

Le Local

Il est plus difficile d'identifier la quête identitaire des consommateurs participant aux activités du Local puisque l'offre de ce magasin est diffuse. Clairement, les individus impliqués au sein de la structure du Local partagent une volonté de rencontrer d'autres coureurs puisque les événements organisés sont orientés vers ce but.

Quand on a des activités spéciales ou le dimanche j'invite d'autres clubs à venir ici et ils viennent avec leurs coureurs et on va tous courir ensemble et c'est le fun. Ça permet d'avoir plus de monde et de rencontrer quelqu'un qui court avec un autre club qui court les mardis et les mercredis et ils se lient d'amitié et ils se rendent compte que ces clubs courent à cotée de chez eux. Moi ça me fait plaisir qu'ils rencontrent d'autres clubs qui peuvent les aider. Le mile end club varie, le nombre de participants, mais ils sont en train de courir quelque part d'autres. — Raul

Or, contrairement à l'Adidas Runners League, l'objectif du Local n'est pas d'entrer en compétition avec les groupes de coureurs existants puisqu'il favorise la création de lien entre les clubs de course et les membres de sa propre communauté. Nous postulons que les individus participant aux activités du Local souhaitent apprendre

à connaître des coureurs à l'extérieur de leur groupe primaire. Ils ne veulent pas remplacer le groupe auquel ils appartiennent, mais plutôt élargir leur réseau de contacts au sein de la communauté de coureurs.

Distinction entre la communauté externe et interne

À la lumière de nos résultats, il est important de différencier la communauté locale des coureurs et celle de l'entité de la marque. En effet, la communauté de coureurs fait partie de l'environnement externe de la marque. Elle englobe l'ensemble des coureurs, des clubs de course et run crew, tandis que la communauté interne est le fruit des interactions entre les consommateurs participants aux activités de l'entité.

Bien que Lululemon et Nike adoptent une approche de marketing tribal, en créant des liens avec la tribu des coureurs de leur ville respective, leur entité fait aussi émerger une communauté. C'est à travers l'expérience de l'entité que les consommateurs créent des liens avec les autres participants. Par exemple, un fort sentiment d'appartenance semble exister entre les membres du Moonshot Project.

The best part of training with Nike + Project Moonshot has been the sense of community and the leadership from the coaches and pacers. I feel like I'm part of a team. When I'm out on a run, or come across someone online and I see they're with Moonshot I instantly feel connected with them. I see these people more often than I see most of my friends. When you do 20 miles long runs, you really get to know the people you're running alongside—Cara Enright citée par room (2018).

De plus, bien qu'Adidas ne semble pas faire d'efforts pour rejoindre les membres de la communauté de coureurs, ceux-ci peuvent aussi faire partie de l'ARL. Par exemple, Erwan est co-capitaine du quartier Champs-Élysées et membre du club d'athlétisme White Harriers Suresnes.

Dans les faits, nous croyons que l'ensemble des membres des communautés créé par les entités locales font partie de la communauté de coureurs de leur ville puisqu'ils partagent tous un intérêt pour ce sport.

Il est important de différencier ces deux communautés puisque l'une est créée par la marque, tandis que l'autre est un partenaire dans l'articulation de l'expérience de marque. Bien que Nike et Lululemon collaborent davantage avec la communauté de coureurs, elle reste présente au sein de l'écosystème d'Adidas.

De plus, le processus de co-crédation de valeurs de ces deux communautés est différent. La communauté externe partage ses ressources et ses connaissances avec la marque, tandis que la communauté de l'entité adopte des pratiques de création de valeurs (Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Nous suggérons que Nike et Lululemon adoptent une approche de marketing tribal, tandis qu'Adidas semble créer sa propre communauté de marque. Or, en analysant nos résultats, nous pouvons conclure que cela a peu d'importance sur le processus de co-crédation de valeurs puisque chacune des communautés émergeant de l'expérience de l'entité donne naissance à des pratiques de créations de valeurs. Nous croyons que la décision de créer une communauté de marque est intrinsèquement liée à la proposition de valeurs de l'entité.

Figure 43 : Communauté des coureurs vs celle de l'entité locale

	Communauté des coureurs	Communauté de l'entité locale
Processus de création	S'articule autour d'une passion commune pour la course à pied.	Émerge du partage de l'expérience de marque créée par l'entité.
Environnement	Externe	Interne
Contrôlé par la marque	Non	Oui
Processus de co-création de valeurs	En partageant des connaissances et des ressources avec l'entité.	En adoptant des pratiques de création de valeurs.

Co-création

En étudiant nos résultats, nous pouvons observer que tel que postulé par Jennifer D. Chandler et Vargo (2011) la co-création de valeurs s'effectue à plusieurs niveaux d'interactions. En effet, elle ne se limite pas aux interactions entre le consommateur et la marque. De plus, elle semble prendre plusieurs formes.

1. Niveau Macro

Nous définissons l'environnement macro telles les interactions entre l'environnement externe à la marque et la marque. Dans le cadre de cette étude, cela inclut la communauté des coureurs et les entreprises partenaires.

2. Niveau méso

Le niveau méso inclut la relation entre l'entité, le consommateur et la communauté de l'entité.

3. Niveau Micro

Le niveau micro se penche sur la quête identitaire du consommateur et le rôle joué par la marque dans la réalisation de celle-ci.

Au niveau micro, l'entreprise fournit des ressources au consommateur et celui-ci les transforme en valeur d'usage. Quant au niveau méso, la communauté interne de l'entité adopte des pratiques de création de valeurs (Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Finalement, les partenaires externes échangent des ressources, ainsi que des connaissances avec la marque.

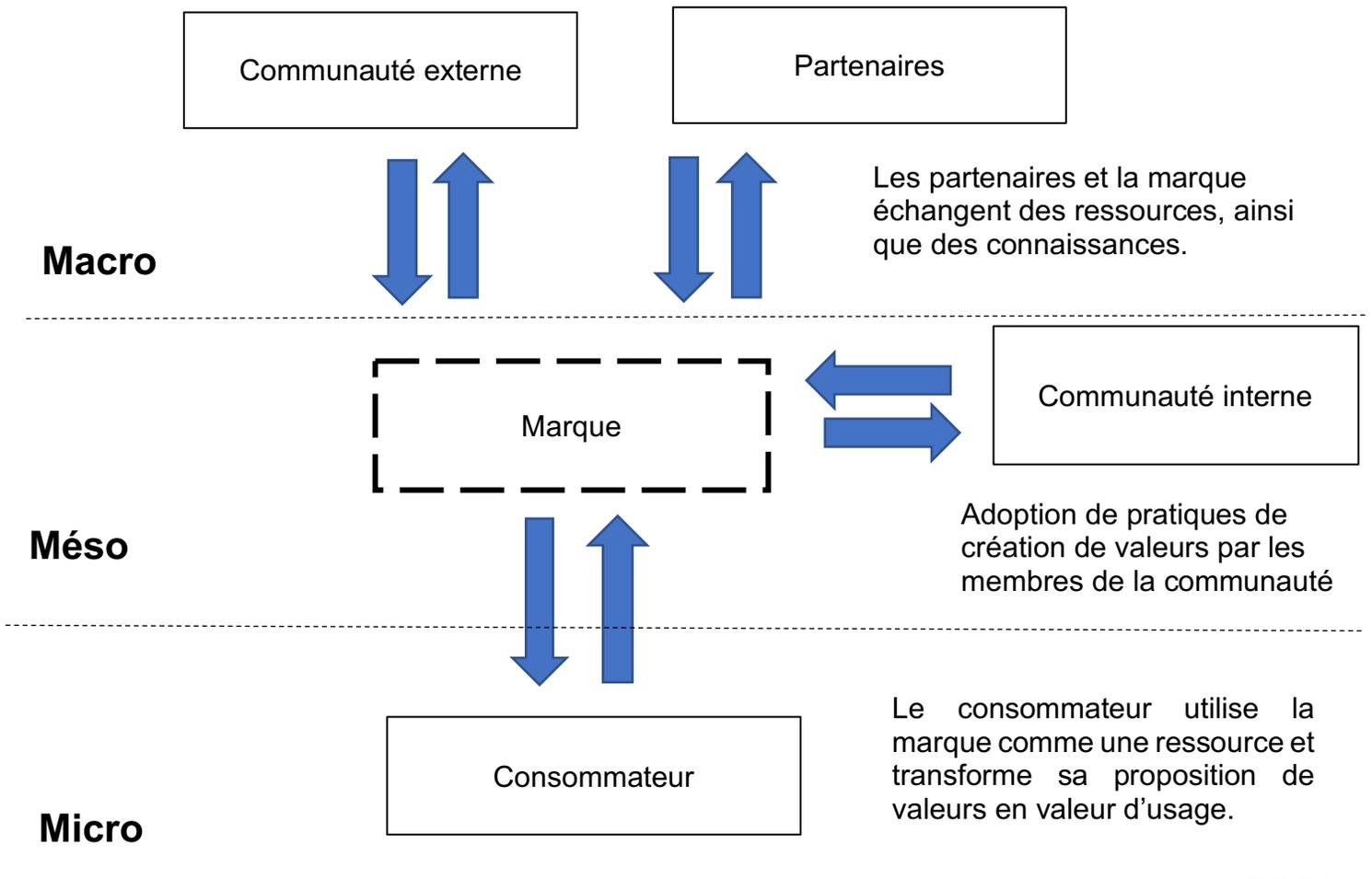
De ce fait, la co-création n'est pas un processus unique, mais plutôt un ensemble de procédés ayant différentes formes. Chaque niveau d'interactions contribue à l'élaboration de l'expérience de marque.

Figure 44 : processus de co-création, selon le niveau de l'écosystème

Niveau	Courant théorique	Membre de l'écosystème	Processus de co-création
Macro	Écosystème de services	Partenaires externes	Il y a une mobilisation des savoirs, des ressources et des connaissances entre les partenaires.
Méso	Théorie des pratiques	Communauté interne	La communauté adopte des pratiques de création de valeurs.
Micro	Customer Dominant Logic	Consommateur	Le consommateur utilise la marque comme une ressource et la transforme en valeur d'usage.

Voici notre conceptualisation du processus de co-création au sein d'un écosystème de marque.

Figure 45 : conceptualisation des trois niveaux de l'écosystème de marque



Environnement externe

Si la proposition de valeurs résonne auprès des membres de la communauté de coureurs, tels que les run crew et les clubs de course, ils participent aux activités.

- S'ils participent, il y aura un échange de ressources entre l'entité et la communauté externe

Communauté des coureurs

La marque et ses partenaires échangent des ressources, afin d'enrichir la proposition de valeurs.

Partenaires

La marque met en contact ses partenaires avec les consommateurs.

Environnement interne

Marque

La marque détermine le segment qu'elle souhaite toucher et oriente sa proposition de valeurs en fonction de celui-ci.

Entité locale

Les interactions entre l'entité et les consommateurs donnent naissance à une communauté entre les consommateurs attirés par la proposition de valeurs de la marque.

Consommateur

Le consommateur utilise la marque comme outil pour atteindre son projet identitaire.

- La communauté est une ressource utilisée pour l'atteindre.

Communauté

La communauté adopte des pratiques de création de valeurs.

Adapté de Andreini <i>et al.</i> (2018)	Conceptualisation de la marque	Expérience de marque
(Brakus <i>et al.</i>, 2009)	La marque est un ensemble de stimulus.	L'expérience de marque est une réponse subjective interne comportementale évoquée par des stimulus liés à la marque qui font partie de la conception de l'identité de la marque, de son packaging, de ses communications et de son environnement. <ul style="list-style-type: none"> - L'expérience de marque a 4 dimensions : sensorielle, affective, intellectuelle et comportementale.
Service dominant logique (Vargo <i>et Lusch</i>, 2004)	La marque est une ressource permettant aux différents acteurs de se rencontrer et d'interagir à différents niveaux lors de contextes spécifiques.	L'expérience est le fruit de l'interaction des acteurs à plusieurs niveaux et de l'activation de ressources permettant de co-crée la valeur. <ul style="list-style-type: none"> - Les interactions co-crée la connaissance et les pratiques de la marque, selon les contextes. - Le contexte agit comme un agent et influence l'expérience de marque. - L'expérience de marque est une série de contextes définis par les liens entre les différents acteurs. - L'expérience de marque fait partie d'un écosystème contextuel.
Relationship theory (Fournier, 1998)	La marque est le partenaire d'une relation.	<ul style="list-style-type: none"> - L'expérience de marque est essentielle à la création d'une relation entre la marque et les consommateurs. - L'expérience de marque englobe les séries d'échange et de rencontres entre le consommateur et la marque - L'expérience de marque doit stimuler le sentiment de connexion à la marque, afin de créer une relation avec celle-ci.
Consumer culture theory (Eric Arnould <i>et al.</i>, 2005)	La marque est un outil utilisé par les consommateurs, afin de mener à bien leur projet identitaire au sein de contextes sociaux et culturels	L'expérience de marque est un sous-produit des actions et des pratiques des consommateurs qui s'interconnectent à différents niveaux de contexte. <ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur construit, modifie et détruit l'expérience de marque. - Il est influencé par le contexte culturel, les communautés et les marchés

Figure 46 : Expérience de marque, selon différentes approches de la littérature

Expérience de marque

Coimbatore Krishnarao Prahalad et Ramaswamy (2004b: 8) définissent la co-création telle

« La création conjointe de valeur ajoutée entre l'entreprise et le client en créant un environnement expérientiel dans lequel le consommateur peut dialoguer activement et coconstruire une expérience personnalisée avec la marque ».

L'environnement expérientiel passe par la création d'une expérience de marque. Or, la définition de l'expérience de marque ne fait pas l'unanimité. Pour Brakus *et al.* (2009), il s'agit d'une réponse subjective interne comportementale de la part du consommateur face aux stimuli de la marque. Selon cette optique, le consommateur subit les différents stimuli de la marque divisée en 4 dimensions, soit sensorielle, affective, comportementale et intellectuelle. Le consommateur est passif et il ne participe pas à la création de l'expérience, mais seulement à son évaluation.

Dans le cadre de notre étude, nous observons que la participation du consommateur est essentielle à la création de l'expérience de marque. Sans coureurs, les entités des trois marques ne peuvent subsister.

Ceci nous pousse donc à croire que le consommateur joue un rôle crucial dans la co-création de l'expérience de marque confirmant ainsi la thèse de Vargo et Lusch (2004), selon laquelle l'expérience de marque est le fruit de l'interaction entre plusieurs acteurs et ce, à différents niveaux.

Effectivement, nous avons pu observer que les partenaires externes à la marque bonifient l'expérience des trois marques étudiées en leur permettant d'accéder à des ressources et des connaissances complémentaires. Ainsi, il est clair pour nous que l'expérience de marque inclut les relations entre les partenaires.

Par exemple, lorsqu'un participant du Moonshot Project bénéficie d'un massage gratuit chez un partenaire, cela bonifie son expérience. Bien que Nike sous-traite le massage à un studio, ce partenariat a une influence sur l'expérience de marque vécue par le consommateur.

Dans le même ordre d'idée, les interactions entre la marque et le consommateur donnent naissance à une communauté qui joue à son tour un rôle au sein de l'expérience de marque.

Cette observation vient appuyer la thèse de McAlexander, Schouten et Koenig (2002), selon laquelle la communauté émerge de l'expérience client, plutôt que d'un intérêt partagé pour la marque. L'expérience inclut les relations entre le consommateur et la marque, l'entreprise, le produit et les autres consommateurs (McAlexander, Koenig et Schouten, 2005).

Effectivement, dans le cas des trois marques étudiées, c'est le partage de l'expérience de la course à pied, à travers l'entité de la marque qui donne naissance à une communauté. Contrairement à ce qu'avance Albert M. Muniz et O'Guinn (2001), ce ne sont pas nécessairement des admirateurs de la marque. Or, nous n'adhérons pas à la définition d'expérience de marque de McAlexander, Schouten et Koenig (2002) s'inscrivant dans la lignée de la relationship theory, selon laquelle il s'agit de l'ensemble des relations entre la marque, l'entreprise et les autres consommateurs puisqu'elle se concentre sur le point de vue du consommateur.

La communauté du projet Moonshot a été plusieurs fois relevée comme une source de motivation pour les participants, mais aussi pour les pacers.

Find a community of like-minded people. Gear, apparel and apps are all great but nothing, absolutely nothing, can replace a team of supportive training partners who are all headed in the same direction. It's the best piece of equipment a runner can get.

- Steve Finley—(Nike, 2018)

Ce qui est particulièrement intéressant avec l'Adidas Runners League c'est que, tel qu'observé par Bagozzi et Dholakia (2006) dans les petits groupes de la communauté de marque Harley Davidson, la distinction entre les activités liées à la marque et les activités sociales du groupe sont floues puisque les membres ont tissé des liens forts d'amitiés entre eux.

Je m'impliquais déjà dans le groupe et ce n'est pas pour jeter des fleurs à notre quartier, mais c'est celui où il y a le plus d'ambiance et il y a vraiment une entraide entre les membres et c'est vrai ce que tout le monde aime bien chez nous. Il y a une proximité entre nous, on se connaît tous très bien et on peut très bien, tu vois demain on a une soirée à l'extérieur du running où on se rassemble une bonne trentaine de personnes de l'équipe. Erwan — co-capitaine Champs-Élysée

Nous concluons qu'une communauté est formée entre les participants grâce au partage de l'expérience de l'entité. Cette communauté vient à son tour bonifier l'expérience de marque.

Écosystème de marque

Donc, la marque crée une proposition de valeurs en fonction du segment qu'elle souhaite cibler. Nous adoptons la définition de proposition de valeurs de Vargo et Lusch (2004: 8) qui la définit telle une « *invitation entre acteurs, afin de s'engager mutuellement dans des services* ».

La marque crée ensuite une entité présente localement, afin de mettre en œuvre celle-ci et créer des collaborations avec la communauté externe. Si la proposition de valeurs résonne auprès des membres de la communauté des coureurs et des entreprises, ceux-ci décident de participer. Celles-ci viennent la bonifier en y ajoutant leurs ressources et connaissances.

Face à cette proposition de valeurs, le consommateur décide si celle-ci lui permet d'atteindre son projet identitaire. Si oui, il participera aux activités organisées par l'entité et utilisera la marque comme une ressource. La participation des consommateurs aux activités organisées par l'entité fait émerger une communauté et celle-ci améliore la proposition de valeurs en stimulant la création de liens entre les membres, ainsi qu'en donnant vie à des pratiques de création de valeurs, tel qu'introduit par Schau, Muñiz et Arnould (2009)

Vargo et Lusch (2011: 185, traduction libre) définissent un écosystème de service est « *une structure spatio-temporelle spontanée composée d'acteurs sociaux et économiques, interagissant librement, par le biais d'institutions, de technologies et de langues, afin de coproduire des offres de services, de s'engager dans la fourniture mutuelle de services et de cocréer de la valeur* ».

Fortement inspirés par celle-ci, nous définissons l'écosystème de marque, telle une structure spatio-temporelle composée de plusieurs acteurs mis en relation grâce à la proposition de valeurs de la marque interagissant, afin de coproduire

des services en partageant des ressources et des connaissances permettant de co-créer de la valeur au sein de l'écosystème.

Nous croyons que l'expérience de marque inclut l'ensemble des relations entre la marque, ses partenaires, sa communauté et le consommateur. La co-création a lieu à chacun des niveaux de l'écosystème et passe toujours par l'entité présente localement puisqu'elle met en relation l'ensemble des membres de l'écosystème.

Nos résultats viennent appuyer la conceptualisation de l'expérience de marque du Service Dominant Logic, selon laquelle il s'agit d'un écosystème dynamique à plusieurs niveaux (Andreini *et al.*, 2018).

La différence entre l'écosystème et l'expérience de marque peut sembler floue. Nous croyons que l'expérience de marque est le fruit du processus de co-création entre l'ensemble des membres de l'écosystème. L'écosystème de marque est une structure permettant d'identifier l'ensemble des acteurs participant à l'expérience de marque.

Conceptualisation résultante de nos résultats		
Concept étudié	Courant théorique	Définitions
Écosystème de marque	Service-Dominant Logic	Une structure spatio-temporelle composée de plusieurs acteurs mis en relation grâce à la proposition de valeurs de la marque interagissant, afin de coproduire des services en partageant des ressources et des connaissances permettant de co-créeer de la valeur au sein de l'écosystème.
Expérience de marque	Service Dominant Logic	Émerge de l'activation des ressources et du processus de co-création des membres de l'écosystème de marque et ce, à différents niveaux. Il s'agit de la manifestation du processus de co-création de l'écosystème de marque.
Proposition de valeurs	Service Dominant Logic	Une invitation d'un acteur à un autre à s'engager dans le service ou à aligner leurs relations et leurs dispositions.
Communauté de marque	Consumer culture theory Et Service Dominant Logic	La communauté de marque émerge d'une expérience de marque positive vécue par les consommateurs. C'est le partage de l'expérience qui lie les consommateurs et non un intérêt marqué pour la marque.
Marque	Consumer Culture Theory Et Service Dominant Logic	La marque est une ressource. Elle est utilisée par le consommateur, afin de mener à bien leur projet identitaire. Elle permet aux différents acteurs de se rencontrer et d'interagir à différents niveaux de l'écosystème.

Figure 47 : conceptualisation résultante de nos résultats

Reconsidération du modèle

L'objectif de cette étude est d'identifier comment la valeur est créée au sein d'un écosystème de marque. À la lumière de nos résultats, il est clair que nous devons apporter des changements à notre cadre perceptuel.

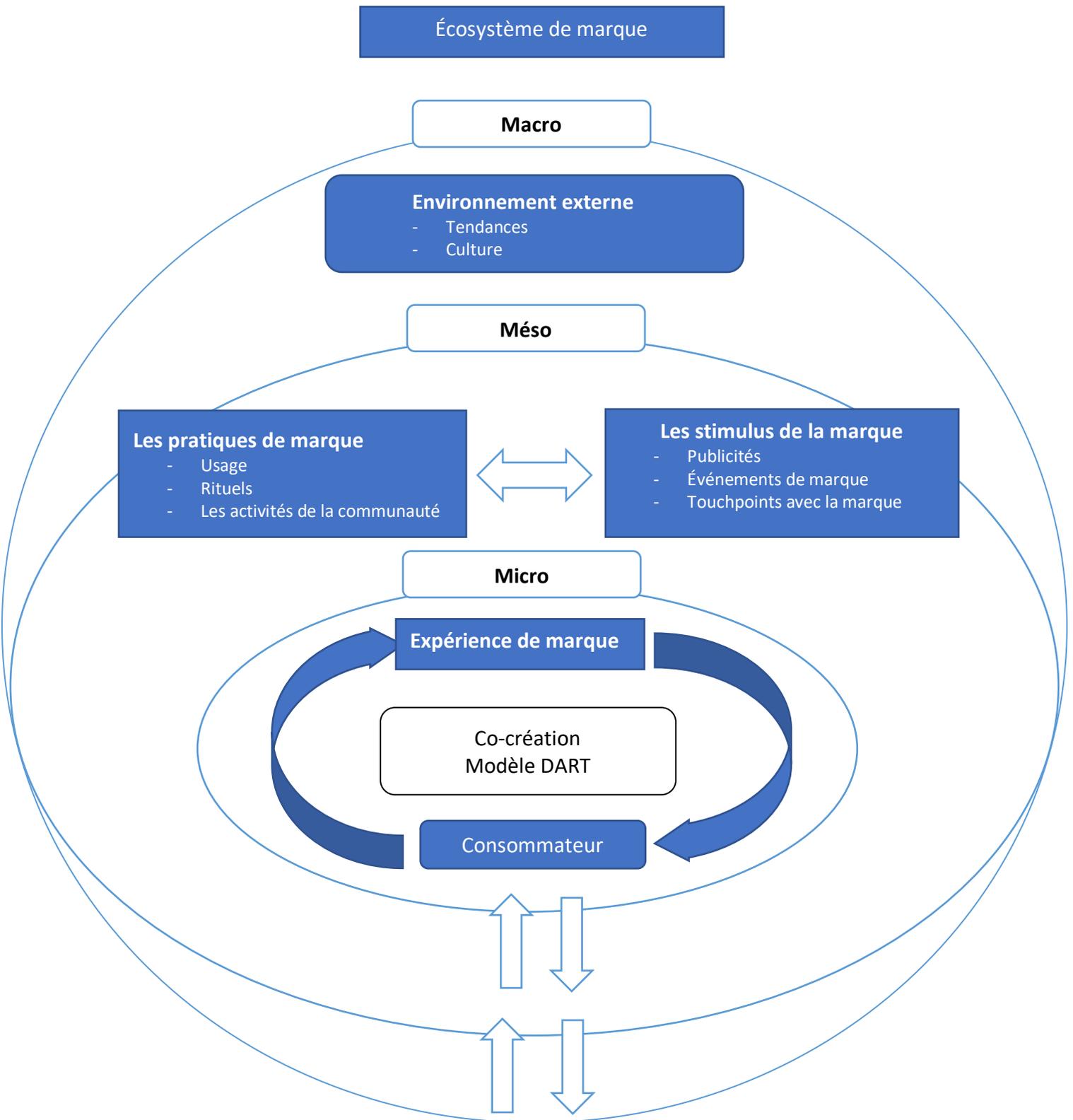
Tel que mentionné plus haut, nous avons décidé de délaissé le modèle DART puisqu'il ne nous permettait pas d'identifier l'ensemble des interactions entre les membres de l'écosystème participant à la co-crédation de valeurs. De plus, le modèle DART conceptualise la co-crédation tel un flux d'échange entre la marque et le consommateur, ne prenant pas en compte l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Dans la même veine, nous avons situé l'expérience de marque au niveau micro de l'écosystème. Or, en analysant nos résultats, nous avons constaté que l'expérience de marque englobe l'ensemble des échanges entre la marque, ses partenaires, la communauté externe, la communauté interne et le consommateur. L'expérience de marque comprend l'ensemble des relations entre les membres de l'écosystème de marque.

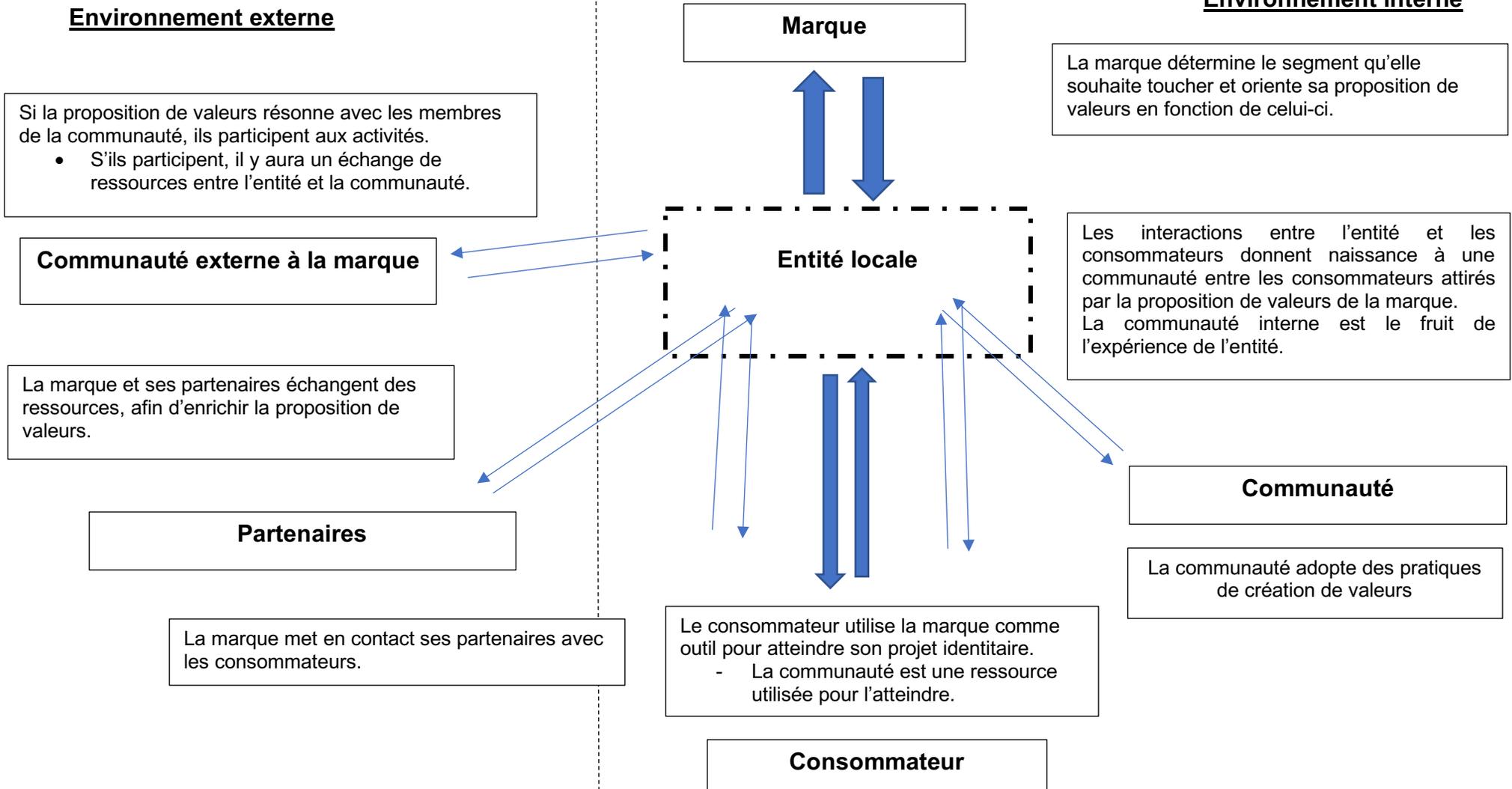
De plus, notre cadre perceptuel ne nous permettait pas d'analyser clairement le flux d'échanges entre l'ensemble des membres de l'écosystème puisque nous ne les avons pas identifiés, ni les relations qui les lient.

Nous avons identifié les stimulus de la marque comme l'un des éléments de l'environnement méso, mais ils ne prenaient pas en compte ceux qui sont coconstruits avec les partenaires de la marque. Notre nouveau cadre perceptuel nous permet d'obtenir une meilleure compréhension du flux d'échange entre les membres de l'écosystème.

Figure 48 : cadre conceptuel issu de la revue de littérature



Écosystème de marque



Découverte

Proposition de valeurs et quête identitaire

Nous croyons que plus la proposition de valeurs d'une marque est alignée à la quête identitaire des consommateurs, plus ceux-ci risquent de s'impliquer dans le processus de co-création. Adidas et Nike ont articulé des propositions de valeurs claires leur permettant d'attirer des individus partageant leurs valeurs contrairement à celle de Lululemon qui est floue.

Segment et proposition de valeurs

Selon nous, la proposition de valeurs de Lululemon est floue puisque la marque n'a pas défini concrètement le segment qu'elle souhaitait rejoindre avec le Local.

La marque mise sur la création d'une communauté autour du sport en délaissant son aspect compétitif. Or, elle semble oublier que la nature du sport est hautement liée à la performance, contrairement au yoga. Bien que le Local offre de nombreuses ressources aux coureurs en organisant divers événements, la proposition de valeurs de la marque est confuse.

Soutenir la communauté ou créer la sienne ?

La création d'une communauté et ses effets positifs sur la marque ont été largement étudiés (Albert M. Muniz et O'Guinn, 2001; Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005; Schouten et McAlexander, 1995).

Or, pour Cova et Cova (2002a), il est plus pertinent pour une marque de supporter des tribus de consommation existantes que de créer sa propre communauté. À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer que les deux stratégies sont pertinentes et que le choix dépend du segment ciblé par la marque.

Souhaitant rejoindre les coureurs ayant à cœur leur performance, il était plus astucieux pour Nike de créer des liens avec la tribu des coureurs new-yorkais. Effectivement, une communauté de marque de course à pied Nike aurait été perçue comme une alternative aux clubs de course ou run crew. Or puisque plusieurs des membres du segment cible sont déjà impliqués dans ces groupes, il est à parier qu'ils n'auraient pas déserté leur organisation pour se joindre à cette nouvelle communauté.

La structure du Moonshot Project d'une durée temporaire de 16 semaines permet aux membres des clubs de course et des run crew d'y participer sans devoir quitter ou délaisser leur groupe. Il n'entre pas en compétition avec ceux-ci.

Par ailleurs, il est bien important de différencier les coureurs ayant à cœur leur performance et les coureurs élités. En effet, Nike rejoint les coureurs de tous les niveaux ayant à cœur leur performance. Ainsi, que ce soit un individu courant un marathon en moins de 3 h ou encore en plus de 5 h, ces deux individus peuvent être passionnés par l'amélioration de leur temps et faire partie du segment de Nike. Le Moonshot Project est ouvert à tous les niveaux de coureurs.

Selon Cova et Cova (2002a), les rituels des tribus offrent des opportunités aux marketeurs, afin de soutenir ceux-ci à l'aide de services ou encore d'endroit. Nike vient clairement encadrer le rituel de la préparation au marathon en offrant des ressources pour maximiser la performance sportive.

Bien que certains participants du Moonshot project soient des coureurs néophytes, ils adhèrent tous à la vision de la course à pied de Nike puisqu'ils se sont inscrits volontairement à un marathon et souhaitent vivre un « breakthrough moment », soit un moment de dépassement de soi.

Dans la même veine que Nike, Lululemon tisse des liens avec la tribu des coureurs montréalais. Tel que suggéré par Cova et Cova (2002a), le local est un espace physique mis à la disposition de la tribu, afin de se rassembler.

Adidas vise les jeunes coureurs urbains et l'objectif de l'Adidas Runners League est de favoriser la création de liens entre les coureurs, ainsi qu'avec la marque. La structure de l'ARL permet à la marque de rejoindre les coureurs en quête d'amitié, mais aussi de transformer des individus en coureurs. En effet, la proposition de valeurs de l'ARL transcende la course à pied puisqu'elle est avant tout une promesse de connecter des individus entre eux. C'est pourquoi l'ARL est aussi un outil pour la marque, afin de faire croître son segment.

Nous croyons que c'est aussi la raison pour laquelle l'ARL a créé peu, ne voir aucun lien avec les autres membres de la communauté de course à pied parisienne. En effet, puisque les clubs de course et les run crews offrent une proposition de valeurs similaire à celle de l'ARL, ces groupes voient peu d'intérêt de s'y joindre.

Les marques doivent donc étudier attentivement le segment qu'elle souhaite rejoindre. Si celui-ci est composé d'individus faisant déjà partie de communautés au sein d'une tribu de consommation il est plus adéquat de créer une proposition

de valeurs permettant de soutenir la tribu. Nike a observé que plusieurs des membres de son segment cible faisaient partie de club de course ou de run crew. Son initiative devait donc venir soutenir ces communautés et non les concurrencer.

Or, si l'objectif d'une marque est de faire croître un segment, elle doit articuler une proposition de valeurs plus large, permettant de rejoindre des individus à l'extérieur de celui-ci. Par exemple, la proposition de valeurs de l'Adidas Runners League est de connecter les individus par le biais de la course à pied. Le désir d'appartenir à un groupe est universel et peut attirer des non-coureurs.

Temporaire ou à l'année ?

Le Moonshot Project est une initiative temporaire ne durant que 16 semaines. Malgré sa courte durée, la marque a été capable de construire un écosystème autour de la course à pied en articulant une proposition de valeurs pertinente aux yeux de son segment cible.

Ceci-ci nous démontre que l'entité locale n'a pas besoin d'être présente tout au long de l'année pour créer un écosystème. Le Moonshot Project accompagne les coureurs dans la préparation d'un marathon d'automne que ce soit celui de New York, Berlin ou Chicago. L'entité est présente uniquement pendant les semaines les plus intenses de la vie des coureurs s'entraînant pour ces compétitions.

Nous pourrions postuler qu'une marque peut créer une entité temporaire en ciblant un moment clé pendant l'année pour son segment.

Dans le cas d'un segment sportif, il est facile d'identifier ceux-ci puisqu'ils sont souvent liés à des compétitions précises, selon la localisation ou encore la saison.

Par exemple, pour les amateurs de courses en sentier européen, l'Ultra-Trail du Mont-Blanc ayant lieu fin août – début septembre est un événement phare de la saison sportive pour lequel plusieurs s'entraînent.

Pour les segments non sportifs, les marques doivent faire davantage d'efforts pour cibler les moments charnières de leur segment. Par exemple, au sein de la communauté des adeptes de couture le mois d'octobre est particulièrement occupé puisque plusieurs des membres confectionnent des costumes d'Halloween pour leur enfant, amis et proches. Une marque de tissu pourrait offrir des ateliers de création de costumes pendant cette période, par exemple.

L'expérience de marque

L'expérience de marque n'est pas contrôlée par la marque puisqu'elle inclut les différents points de contact créé par la marque, mais aussi ceux de ses partenaires. Ceci vient changer le processus de création de l'expérience de marque puisque l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des acteurs avec qui elle interagit au sein de son écosystème.

De plus, elle est en continuelle mutation, en fonction des échanges de connaissances et de ressources entre les membres de l'écosystème. Sa gestion doit être un processus en continuelle évolution.

Le rôle d'une présence locale

Nous souhaitons étudier le rôle des magasins physiques au sein d'un écosystème de marque. Étant au cœur de l'expérience client, nous pensions qu'ils seraient le noyau des échanges entre les différents membres de l'écosystème.

Au fil de cette étude, nous avons pu observer qu'ils jouaient un rôle minime dans le cas d'Adidas et de Nike, tandis qu'il était crucial pour Lululemon. Or, ce qui caractérise ces trois marques ce ne sont pas leur magasin, mais plutôt la création d'une entité locale. Pour Adidas il s'agit de l'Adidas Runners League Paris, Nike le Moonshot Project et Lululemon le Local.

Lululemon est la seule marque des trois d'on l'entité est un lieu physique. Pour les deux autres marques, leurs magasins pourraient disparaître et leurs entités continueraient à exister.

Nous croyons que ce constat est intrinsèquement lié à la nature du sport. La course à pied est un sport extérieur qui requiert peu d'équipement. Les ressources offertes par les marques sont donc souvent intangibles et prennent la forme de conseils.

Le Local est un lieu physique, mais c'est plutôt les services et les ressources que le magasin offre qui le différencie des autres magasins de la marque à Montréal. Nous constatons que la présence des magasins physique n'a pas un énorme impact sur l'expérience de marque et c'est plutôt la présence locale qui est cruciale.

Effectivement, le succès de ces trois marques repose sur la présence de l'entité locale puisque c'est elle qui assure la co-création et l'échange de valeurs entre

l'ensemble de ses partenaires. Cette découverte est particulièrement intéressante pour les entreprises de commerce en ligne, les marques ayant un petit réseau de magasins ou encore des marques n'ayant pas de boutique, mais présente chez plusieurs détaillants.

En effet, cela nous démontre qu'il est possible de construire un écosystème de marque autour d'un segment sans nécessairement avoir de magasins sur place. L'essentiel est de créer une entité locale, comprenant des employés impliqués dans la communauté/le secteur.

Évidemment, les magasins physiques facilitent la gestion de l'entité puisqu'il s'agit d'un lieu physique que la marque contrôle. Or, une entreprise peut créer des partenariats avec des propriétaires de lieux physiques, afin d'y tenir ses événements.

Création de l'entité

Lululemon et Nike gèrent leur entité, tandis qu'Adidas sous-traite sa gestion à l'agence Ubi-Bene.

Cela nous démontre qu'une marque peut aussi mandater une entreprise externe, afin de gérer une entité locale s'il ne détient pas les connaissances ou les effectifs pour le faire lui-même. La preuve est que la création de l'Adidas Runners League est le fruit d'un mandat octroyé par Adidas à l'agence Ubi Bene, afin de rejoindre les « young urban runners ».

	Adidas	Nike	Lululemon
Segment	« young urban runners » — les jeunes coureurs urbains	Athlétisme — coureurs misant sur la performance	Les yogis qui font de la course
Positionnement	Relationship focus	Propulser la performance	La course à pied est étroitement liée au yoga, car sa pratique est méditative.
Mission	<i>Connecting runners around the world</i>	<i>Bring inspiration and innovation to every athlete in the world</i>	<i>Run the world, mindfully.</i>
Initiative pour rejoindre son segment	Adidas Runners League	Moonshot Project	Le Local
Proposition de valeurs	Création de liens entre coureurs	Amélioration des performances sportives	Expansion du réseau de contacts au sein de la communauté des coureurs
Rôle des magasins physiques	Moyen	Faible	Fort

Figure 50 : tableau récapitulatif

Chapitre 6 : conclusion

Limites

Cette étude comporte certaines limites dues à sa nature exploratoire, mais aussi à la méthodologie adoptée.

En effet, la validité interne peut être affectée par la subjectivité du chercheur. De même, la validité externe pourrait être contestée puisque le choix des entreprises étudiées ne s'est pas fait aléatoirement. Le chercheur a plutôt choisi trois marques ayant créé des initiatives similaires sur le marché de la course à pied en fonction de ses observations des dernières années.

De plus, nous nous concentrons sur trois marques présentes sur le même marché, celui de la course à pied. L'objectif de cette étude exploratoire est avant tout de dégager des propositions théoriques généralisables (Robert K. Yin, 2009).

Adidas Runners Paris

Notre étude se penche uniquement sur le cas de l'Adidas Runners League à Paris. Or, tel que mentionné dans ce mémoire, cette structure est désormais présente dans 65 villes. Cette étude ne prend pas en compte le phénomène global de l'ARL, mais seulement son entité parisienne. La structure de l'ARL pourrait être différente, selon les villes et les continents où elle est présente. Se basant uniquement sur l'entité parisienne, cette étude ne peut pas être généralisée à l'ensemble du réseau Adidas Runners League.

Observation participante

Nous souhaitions effectuer de l'observation participante auprès de ces trois entités. Or, malheureusement puisque les frais engendrés par ces déplacements ne pouvaient être absorbés par le chercheur et que celui-ci s'étant cassé le pied, ne pouvait courir, nous avons décidé de mettre de côté cette méthodologie.

De plus, en raffinant notre sujet de recherche nous avons constaté que nous souhaitions nous pencher sur le point de vue de l'entreprise et non celui du consommateur. L'observation participante était donc moins pertinente.

Accès à l'information

À l'origine de cette étude, nous souhaitions obtenir des entrevues avec des employés de chacun des entreprises étudiées. Or, cela s'est révélé être une mission impossible. Chez Lululemon la prise de contact a été très facile et les employés étaient heureux de répondre à nos questions et nous ont même proposé de nous mettre en contact avec des membres du siège social.

Malheureusement, nous n'avons pas vécu la même expérience avec Nike et Adidas. Nous avons utilisé l'ensemble des canaux de communications mis à notre disposition en écrivant des centaines de courriels, en envoyant des messages privés sur LinkedIn, Instagram et Facebook aux employés identifiés, mais aussi à la marque. Nous avons contacté les responsables des relations publiques et des communications des deux marques et nous n'avons obtenu aucune réponse. Cette difficulté à entrer en contact avec ces deux marques a fortement retardé le dépôt de ce mémoire.

Lorsque nous avons réussi à rejoindre Yousef Hammoudah, le global director of culture and community pour Adidas Running, celui-ci voulait répondre à nos questions, mais il devait faire approuver notre formulaire de consentement par l'équipe légale de l'entreprise. Malheureusement, cela a été si long qu'il n'avait plus le temps nécessaire à nous allouer pour une entrevue.

Dans la même veine, Élodie Trouillet de l'agence Ubi-Bene a répondu à nos questions par courriel et nous a accordé une entrevue d'une quinzaine de minutes puisqu'elle avait peu de temps à nous allouer. Plusieurs de nos questions sont restées sans réponse, car l'information était jugée confidentielle.

Nous n'avons jamais réussi à interviewer des employés de Nike. Nous avons été en contact avec Steve Finley, coach du Moonshot Project, mais son horaire

surchargé ne lui permettait pas de répondre à nos questions. Aucun de nos courriels ou de nos messages à des employés de la marque des bureaux new-yorkais n'a porté fruit.

Nous croyons que davantage d'entrevues avec des employés de Nike et d'Adidas auraient permis de bonifier notre étude. Il s'agit donc d'une limite puisque nous n'avons pas eu accès à l'ensemble de la vision de la marque face à ces entités. Notre recherche est basée sur les réponses de 7 répondants il est donc possible que les résultats aient été différents avec un nombre plus élevé de participants.

Ces deux marques mises sur un retour au « direct-to-consumer » pourtant elles sont très opaques et entrer en contact avec celles-ci relève d'un exploit.

Recommandations managériales

Proposition de valeurs

La proposition de valeurs est articulée par la marque et bonifiée par les membres de son écosystème. Ainsi, elle est l'élément le plus important pour la marque puisque si celle-ci est désuète aux yeux de son segment cible la valeur créée sera minime.

La marque est une ressource utilisée par le consommateur pour atteindre son projet identitaire. Il est donc crucial que la proposition de valeurs de la marque permette aux consommateurs d'atteindre celui-ci, afin qu'il s'implique dans l'expérience de marque.

Ceci signifie donc que les gestionnaires doivent faire des recherches, afin de comprendre leur segment et d'identifier les ressources et connaissances qu'ils peuvent leur offrir, afin de les soutenir dans leur quête identitaire.

De plus, puisque l'expérience de marque est en continuelle mutation, en fonction des échanges de ressources et de connaissances entre les acteurs, il est crucial que les entreprises réévaluent leur proposition de valeurs fréquemment.

En effet, la quête identitaire des consommateurs peut se transformer au fil du temps et une proposition de valeurs qui était très intéressante peut devenir désuète en fonction de ces changements. Les gestionnaires doivent être à l'écoute de leur segment de façon à s'assurer que la proposition de valeurs soit toujours pertinente aux yeux de leur clientèle cible.

La gestion de l'expérience marque

L'expérience de marque inclut l'ensemble des interactions entre la marque et les membres de son écosystème. Son élaboration n'est pas uniquement contrôlée par la marque.

Les gestionnaires doivent étudier attentivement leur segment, afin d'articuler une proposition de valeurs résonantes auprès de leur segment, mais aussi qui permettra de créer des liens avec des partenaires ayant des ressources et des connaissances complémentaires.

Ceci vient changer le processus de création de l'expérience de marque puisque l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des acteurs avec qui elle interagit au sein de son écosystème. Par exemple, si le massage offert par le partenaire du Moonshot Project est médiocre ce service délivré par une tierce partie affecte l'expérience de marque du consommateur. Plusieurs éléments hors du contrôle de la marque peuvent affecter négativement l'expérience de marque.

C'est pourquoi il est essentiel pour celle-ci de choisir judicieusement ses partenaires et de maintenir une relation favorisant le dialogue et l'échange. Les gestionnaires ne doivent pas oublier qu'il s'agit d'une relation de collaboration et non contractuelle. Ainsi, face à une expérience négative vécue par un consommateur chez un partenaire, la marque doit discuter avec celui-ci, et comprendre ce qui s'est passé et comment elle peut régler le problème.

Dans le même ordre d'idée, l'expérience de marque n'est pas statique, mais en continuelle évolution en fonction des flux d'échanges des partenaires. Ainsi, l'évaluation de l'expérience de marque doit être un processus continu et non une mesure prise à certains moments de l'année.

Entité locale

Cette recherche nous a permis d'identifier le rôle crucial joué par l'entité locale dans la création d'un écosystème de marque portant sur la course à pied.

Ceci nous pousse à croire que la présence locale est un facteur de succès important dans l'élaboration d'un écosystème de marque. De ce fait, les gestionnaires souhaitant créer un écosystème de marque doivent mettre sur place une présence locale, afin de stimuler l'échange de ressources et de connaissances entre la marque, ses partenaires locaux et les consommateurs.

Or, cette entité locale ne doit pas nécessairement être un magasin. En effet, le Moonshot Project et l'Adidas Runners League sont des structures pouvant exister sans ceux-ci. L'important est d'avoir des employés présents sur le terrain, permettant de matérialiser la proposition de valeurs de la marque et d'assurer l'échange de valeurs entre le consommateur et la marque.

De même, un magasin n'est pas nécessairement une entité locale matérialisant la proposition de valeurs. En effet, nous avons pu observer que les magasins Nike avaient peu d'influence sur l'expérience du Moonshot Project. De même, les autres magasins Lululemon à Montréal n'ont pas la même proposition de valeurs que le Local.

Les gestionnaires doivent donc éviter d'ouvrir un magasin et croire que celui-ci donnera naissance à un écosystème de marque. Afin d'être une entité locale, celui-ci doit offrir une proposition de valeurs distincte et des employés qualifiés permettant le transfert de valeurs entre la marque, les partenaires et les consommateurs doivent être présents.

Avenues de recherche

Cette étude exploratoire nous a permis d'obtenir une meilleure compréhension de l'écosystème de marque et de son processus de co-crédation de valeurs. Elle fait émerger plusieurs pistes de réflexion, afin d'enrichir le corpus de recherche lié à l'écosystème de marque.

Percer un marché

Il serait intéressant de voir si la création d'une entité locale peut être utilisée comme outil, afin de percer un nouveau marché. Dans le cas de Nike et Adidas, il s'agissait de deux marques déjà bien établies dans le secteur de la course à pied. Quant à Lululemon, bien que son intérêt marqué pour les coureurs soit relativement nouveau, ses produits étaient déjà utilisés par ceux-ci. Il ne s'agissait donc pas d'un marché vierge pour la marque.

Gagner en légitimité

Une autre avenue de recherche serait d'étudier le rôle joué par une entité locale dans la légitimation d'une marque sur un nouveau marché. La création de liens avec des partenaires légitimes aux yeux des membres de la communauté permet-elle à la marque d'améliorer son image auprès de ce segment ?

Le rôle de la flexibilité et de la liberté

Dans cette étude, nous avons pu voir que Lululemon octroyait une grande confiance et liberté aux employés du Local, leur permettant d'être très agiles et réactifs face aux différents événements ponctuant la vie de la tribu des coureurs montréalais.

Quant à Adidas, les capitaines étaient libres d'organiser les événements de leur choix, tant qu'ils respectaient l'identité de la marque (pas d'événements à connotation sexiste ou raciste, par exemple). Ils avaient donc beaucoup de liberté et de flexibilité dans leur quartier, mais ne semblaient pas avoir d'impacts sur les événements organisés par Ubi Bene et Adidas.

Du côté de chez Nike, difficile de savoir à quel point les coaches bénéficiaient de liberté et de flexibilité. Ils semblaient pouvoir organiser les séances d'entraînement comme ils voulaient, mais il est ardu de savoir quel est leur rôle dans la création des partenariats avec les autres entreprises.

Il serait pertinent d'étudier le rôle joué par la flexibilité et la liberté octroyées aux employés de ces entités dans le processus de création de valeurs. Est-ce qu'une plus grande liberté permet la création de davantage de partenariats ? Une plus grande flexibilité de la part de l'entité permet-elle de mieux répondre aux besoins du segment ?

D'autres cas

Il serait pertinent de valider notre modèle théorique auprès d'écosystèmes de marque présent dans différents marchés, ainsi que d'étudier s'il s'applique aux entreprises B2B.

Intensité du moment

Le Local et l'Adidas Runners League sont présents à longueur d'année auprès de leur segment. Quant à Nike, le Moonshot Project ne dure que 4 mois, mais il s'agit des semaines les plus intenses de l'année pour ces coureurs, car elles correspondent à leur préparation au marathon.

Ainsi, il serait intéressant de comparer les deux approches et d'étudier l'intensité de leur proposition de valeurs, selon leur segment. Dans le même ordre d'idée, quel est l'impact de la temporalité de l'entité sur l'écosystème de marque ? Est-il plus riche lorsque l'entité est présente à l'année ?

D'une part, est-ce que le consommateur est plus réceptif à la proposition de valeurs de la marque lorsque celle-ci permet de faciliter et/ou de répondre à un besoin pendant ce — dit moment ? En effet, nous croyons que le Moonshot Project n'aurait pas eu le même succès s'il se déroulait au mois de janvier, en pleine hors-saison de course. Est-ce que plus le moment identifié par la marque est intense pour le consommateur, plus sa proposition de valeur sera attractive aux yeux de celui-ci ?

D'une autre part, la temporalité de l'entité semble dépendre fortement de la proposition de valeurs de la marque. Effectivement, puisqu'Adidas et Lululemon souhaitent favoriser la création de liens entre les membres de la communauté, il est conséquent que leur entité soit présente à l'année. En maximisant le nombre d'interactions entre les membres elle augmente grandement les chances que des amitiés se créent. À première vue, il semble y avoir un lien entre la proposition de valeurs et la temporalité de l'entité, il serait intéressant d'en savoir davantage.

Conclusion

Au cours de cette étude, nous avons tenté d'obtenir une meilleure compréhension du processus de création de valeurs au sein d'un écosystème de marque. Nous avons pu confirmer qu'il s'agissait d'un processus complexe, comprenant plusieurs pratiques de création valeurs à chacun des niveaux de l'écosystème.

Nous avons découvert que l'entité locale de la marque est l'intermédiaire permettant de transmettre la valeur entre les membres de l'écosystème. De plus, c'est le partage de l'expérience de l'entité entre les consommateurs qui donne naissance à une communauté et non un intérêt partagé pour la marque.

Dans la même veine, nous avons pu observer que les partenaires locaux jouaient un rôle clé dans la bonification de l'expérience de l'entité et que ceux-ci participaient à cet échange, afin d'obtenir des ressources et des connaissances, mais aussi pour actualiser leur identité culturelle.

Nous concluons que l'expérience de marque est le fruit de l'activation des ressources et du processus de co-crédation des membres de l'écosystème de marque et ce, à différents niveaux. Il s'agit de la manifestation du processus de co-crédation de l'écosystème de marque.

Évidemment, de plus amples études sont nécessaires, afin de confirmer notre cadre perceptuel et de voir si celui-ci peut être appliqué à d'autres terrains de recherche.

Cette recherche nous a permis de saisir la complexité et la richesse du milieu de la course à pied. Lorsque nous avons pris connaissance du mouvement des run crew, il y a déjà 5 ans, nous avons sus qu'il s'agissait du terrain de recherche que nous souhaitions utiliser dans le cadre d'un mémoire. Ce coup de foudre s'est avéré fructueux puisque ce mémoire n'a fait qu'augmenter l'intérêt du chercheur

pour ce milieu. Nous croyons que ce terrain d'étude est très fertile et que de nombreuses études peuvent être réalisées dans le futur.

Bibliographie

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York;Toronto;, Free Press.
- Adidas *Welcome to Adidas Runners* Récupéré le 20 septembre 2018 de <https://www.adidas.co.in/adidasrunners/>
- Adidas (2015). *Strategy we're all creating the new* Récupéré le 14 avril 2019 de <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- Adidas (2019). *You're invited- recode running festival* Récupéré le 12 avril 2019 de <https://www.adidas.com/rs/adidasrunners/blog/youre-invited-recode-running-festival>
- Agafonoff, Nick (2006). « Adapting ethnographic research methods to ad hoc commercial market research », *Qualitative Market Research*, vol. 9, no 2, p. 115-125.
- Albert M. Muniz, Jr et Thomas C O'Guinn (2001). « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, no 4, p. 412-432.
- Algesheimer, René, Utpal M. Dholakia et Andreas Herrmann (2005). « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, vol. 69, no 3, p. 19-34.
- Anderson, James C., James A. Narus et Wouter van Rossum (2006). « Customer value propositions in business markets », vol. 84, no 3, p. 90. Récupéré de http://hec.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1LT8MwDLZgSlgTbxiPqRfEqdvS9JGc0BgbSAG0ocG1SIMHkKCDIf5_4q6dxCbEgUtPX6XlcRwn8fcZgHvtrrsQE4RUjPb6yDCDUppQiCBIUqW8SBpekvpvb-Xwyu9dk-LGnNRfTXcdJcvQnU403Zp3iMTJA-uEFx-flrWRoufWqqfGKqx5JKbXgLXLwf3o4dfgvByJF_LLcp8ZbkLNfymrS7z2C-pl6cb_jHgLNmtJaac3c5ptWMFsB9brEvhd6PQLmxK-49R5Um8FOiPqpFDVdjmvmVMjinbuSMp3vwXg4GPdv3Kqxgsu8KGlugbonzA94mGhMtUSluK8FN4jos4R73TRkohuFyjAeSltQqZcEzAihfMn4PjSySYaH4KRChybqjh5HaY8-mBgd8ZT7KIUWIWITzsi8cdVR035yunPIn1WR53GP5N5C356qmtAqcaRlkVHJyzLgvAKYyddUaVWxB-wwSMDqB9KpjR_bpULvHyrDSZHHc_M34WA2xfHHTNijZtQRngXi6O-fj2Fjdg1DdWgnOPiaFngKq9YhWpWztWxSfvn4DXdk5wc
- Andreini, Daniela, Giuseppe Pedeliento, Lia Zarantonello et Chiara Solerio (2018). « A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multi-perspective analysis », *Journal of Business Research*, vol. 91, p. 123-133.
- Anker, Thomas Boysen, Leigh Sparks, Luiz Moutinho et Christian Gronroos (2015). « Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 49, no 3-4, p. 532-560.

- Arnould, Eric J. et Melanie Wallendorf (1994). « Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation », *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 31, no 4, p. 484.
- Arnould, Eric, J, Craig Thompson, J et J (2005). « Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no 4, p. 868-882.
- Bagozzi, Richard P. et Utpal M. Dholakia (2006). « Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, no 1, p. 45-61.
- Baudrillard, Jean (2012). *La société de consommation: ses mythes, ses structures*, vol. 35, Paris, Denoël.
- Belk, Russell W. (1988). « Possessions and the Extended Self », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 2, p. 139-168.
- Bititci, Umit S., Veronica Martinez, Pavel Albores et Joniarto Parung (2004). « Creating and managing value in collaborative networks », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, no 3/4, p. 251-268.
- Brakus, J. Jos, x, ko, Bernd H. Schmitt et Lia Zarantonello (2009). « Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 3, p. 52-68.
- Canniford, Robin (2011). « How to manage consumer tribes », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, no 7, p. 591-606.
- Chandler, Alfred Dupont (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, Mass U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=Strategy+and+structure&rft.au=Chandler%2C+Alfred+Dupont&rft.series=M.I.T.+Press+research+monographs&rft.date=1962-01-01&rft.pub=MIT+Press&rft.externalDocID=126585¶mdict=en-US U7 - Book, MIT Press.
- Chandler, Jennifer D. et Robert F. Lusch (2015). « Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience », *Journal of Service Research*, vol. 18, no 1, p. 6-22.
- Chandler, Jennifer D. et Stephen L. Vargo (2011). « Contextualization and value-in-context: How context frames exchange », *Marketing Theory*, vol. 11, no 1, p. 35-49.
- Chinomona, Richard (2013). « The Influence Of Brand Experience On Brand Satisfaction, Trust And Attachment In South Africa », *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, vol. 12, no 10, p. 1303.
- Clarysse, Bart, Mike Wright, Johan Bruneel et Aarti Mahajan (2014). « Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems », *Research Policy*, vol. 43, no 7, p. 1164-1176.

- Cova, Bernard et Veronique Cova (2002a). « Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 36, no 5/6, p. 595-620.
- Cova, Bernard et Véronique Cova (2001). « Tribal aspects of postmodern consumption research: the case of French in-line roller skaters », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, no 1, p. 67-76.
- Cova, Bernard et Véronique Cova (2002b). « Tribal marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 36, no 5/6, p. 595-620.
- Crew, Run dem (2012). *Me And My Posse: Joe DiNoto Orchard Street Runners* Récupéré le 23 septembre 2019 de <https://www.rundemcrew.com/post/24397548755>
- Crew, Run Dem (2019). *About RDC* Récupéré le 12 avril 2019 de <http://www.rundemcrew.com>
- de Burgh-Woodman, Hélène et Jan Brace-Govan (2007). « We do not live to buy: Why subcultures are different from brand communities and the meaning for marketing discourse », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 27, no 5/6, p. 193-207.
- De Chernatony, Leslie, Susan Cottam et Susan Segal-Horn (2006). « Communicating Services Brands' Values Internally and Externally », *The Service Industries Journal*, vol. 26, no 8, p. 819-836.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532.
- Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner (2007). « Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- Elder, Adam (2017). *The rise of run crews* Récupéré le 15 septembre 2018 de <https://www.motivrunning.com/running-life/running-culture/rise-run-crews/>
- Elliott, Richard et Nick Jankel-Elliott (2003). « Using ethnography in strategic consumer research », *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, no 4, p. 215-223.
- Euromonitor (2018). « Brand shares: Nike » [Tableau], dans Euromonitor Récupéré le 25 mars 2019
- Euromonitor (2018 -a). « Adidas Group In Apparel and Footwear » [graphique], dans Euromonitor en ligne Récupéré le 25 mars 2019
- Euromonitor (2018 -b). « Lululemon athletica in Apparel and Footwear (World) » dans Euromonitor en ligne Récupéré le 25 mai 2018
- Fournier, Susan (1998). « Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, no 4, p. 343-353.
- Frow, Pennie, Janet R. McColl-Kennedy, Toni Hilton, Anthony Davidson, Adrian Payne et Danilo Brozovic (2014). « Value propositions:A service ecosystems perspective », vol. 14, no 3, p. 327-351.
- Galvagno, Marco et Daniele Dalli (2014). « Theory of value co-creation: a systematic literature review », *Managing Service Quality*, vol. 24, no 6, p. 643-683.

- Goulding, Christina, Avi Shankar et Robin Canniford (2013). « Learning to be tribal: facilitating the formation of consumer tribes », *European Journal of Marketing*, vol. 47, no 5/6, p. 813-832.
- Goulding, Christina, Avi Shankar et Richard Elliott (2002). « Working Weeks, Rave Weekends: Identity Fragmentation and the Emergence of New Communities », *Consumption Markets & Culture*, vol. 5, no 4, p. 261-284.
- Grönroos, Christian (2006). « On defining marketing: finding a new roadmap for marketing », *Marketing Theory*, vol. 6, no 4, p. 395-417.
- Grönroos, Christian (2008). « Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? », *European Business Review*, vol. 20, no 4, p. 298-314.
- Grönroos, Christian et Päivi Voima (2013). « Critical service logic: making sense of value creation and co-creation », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, no 2, p. 133-150.
- Gross, Matt (2017b). *We run the streets* Récupéré le 15 septembre 2018 de <https://www.runnersworld.com/runners-stories/a19445629/urban-running-crews/>
- Gummerus, Johanna (2013). « Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? », *Marketing Theory*, vol. 13, no 1, p. 19-46.
- Gummesson, Evert (2005). « Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability », *European Journal of Marketing*, vol. 39, no 3/4, p. 309.
- Gyrd-Jones, Richard I. et Niels Kornum (2013). « Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems », *Journal of Business Research*, vol. 66, no 9, p. 1484-1493.
- Ha, Hong-Youl et Helen Perks (2005). « Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: brand familiarity, satisfaction and brand trust », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 4, no 6, p. 438-452.
- Heinonen, Kristina et Tore Strandvik (2015). « Customer-dominant logic: foundations and implications », *The Journal of Services Marketing*, vol. 29, no 6/7, p. 472-484.
- Heinonen, Kristina, Tore Strandvik, Karl-Jacob Mickelsson, Bo Edvardsson, Erik Sundström, Per Andersson, et al. (2010). « A customer-dominant logic of service », *Journal of Service Management*, vol. 21, no 4, p. 531-548.
- Holt, Douglas B. (2002). « Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding », *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no 1, p. 70-90.
- Hunt, Shelby D. et Robert M. Morgan (1995). « The Comparative Advantage Theory of Competition », *Journal of Marketing*, vol. 59, no 2, p. 1-15.
- Hunt, Shelby D. et Robert M. Morgan (1996). « The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions », *Journal of Marketing*, vol. 60, no 4, p. 107-114.
- Iansiti, Marco et Roy Levien (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.

- Iglesias, Oriol, Jatinder J. Singh et Joan M. Batista-foguet (2011). « The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty », *Journal of Brand Management*, vol. 18, no 8, p. 570-582.
- Jones, Robert et Youn-Kyung Kim (2011). « Single-brand retailers: Building brand loyalty in the off-line environment », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, no 4, p. 333-340.
- Jones, Robert Paul et Rodney C. Runyan (2013). « Brand experience and brand implications in a multi-channel setting », *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 23, no 3, p. 265-290.
- Jorgensen, Danny L. (1989). *Participant observation: a methodology for human studies* vol. 15, Newbury Park, Sage, coll. Applied social reserach methods series, 133 p.
- Keller, Kevin Lane (1993). « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol. 57, no 1, p. 1-22.
- Khan, Imran (2015). « Brand experience formation mechanism and its possible outcomes: a theoretical framework », *The marketing review*, vol. 15, no 2, p. 239-259.
- Khan, Imran et Fatma Mobin (2017). « Antecedents and outcomes of brand experience: an empirical study », *Journal of Brand Management*, vol. 24, no 5, p. 439-452.
- Khan, Imran et Zillur Rahman (2015). « Brand experience anatomy in retailing: An interpretive structural modeling approach », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 24, p. 60-69.
- Klein, Jan F., Tomas Falk, Franz-Rudolf Esch et Alexei Gloukhovtsev (2016). « Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail », *Journal of Business Research*, vol. 69, no 12, p. 5761-5767.
- Klein, Naomi (2000). *No logo: taking aim at the brand bullies*, 1st --^e éd., Toronto, Knopf Canada.
- Korkman, Oskar (2006). *Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach*, Svenska handelshögskolan.
- Korkman, Oskar, Kaj Storbacka et Bo Harald (2010). « Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing », *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 18, no 4, p. 236-247.
- Kornum, Niels, Richard Gyrd-Jones, Nadia Al Zagir et Kristine Anthoni Brandis (2017). « Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system », *Journal of Business Research*, vol. 70, p. 432-440.
- Lululemon *History* Récupéré le 28 février 2019 de <https://info.lululemon.com/about/our-story/history>
- Martinez-Hernandez, Veronica (2003). *Understanding value creation: the value matrix and the value cube*, University of Strathclyde.
- Mathew, Veeva et Sam Thomas (2018). « Direct and indirect effect of brand experience on true brand loyalty: role of involvement », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 30, no 3, p. 725-748.

- McAlexander, James H., Harold F. Koenig et John W. Schouten (2005). « Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences », *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 14, no 2, p. 61-79.
- McAlexander, James H., John W. Schouten et Harold F. Koenig (2002). « Building Brand Community », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 1, p. 38-54.
- Merz, Michael A., Yi He et Stephen L. Vargo (2009). « The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, no 3, p. 328-344.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e éd. éd., Bruxelles, De Boeck Université.
- Mitchell, Cleo et Brian C. Imrie (2011). « Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 23, no 1, p. 39-56.
- Moore, James F. (1998). « The rise of a new corporate form » [Article], *Washington Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 167.
- Moore, James F. (2006). « Business Ecosystems and the View from the Firm », *The Antitrust Bulletin*, vol. 51, no 1, p. 31-75.
- Morgan-Thomas, Anna et Cleopatra Veloutsou (2013). « Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience », *Journal of Business Research*, vol. 66, no 1, p. 21-27.
- Nike (2016). *Your Perfect Running Partner: What's New About the Nike+ Run Club* Récupéré le 12 avril 2019 de <https://news.nike.com/news/new-nike-run-club-app>
- Nike (2017 -a). *Breakthrough X NYC* Récupéré le 23 septembre 2019 de <http://www.breakthroughnyc.co>
- Nike (2017 -b). *Nike, Inc. Announces New Consumer Direct Offense: A Faster Pipeline to Serve Consumers Personally* Récupéré le 23 mars 2019 de <https://news.nike.com/news/nike-consumer-direct-offense>
- Nike (2018). *What to Expect from Project Moonshot NYC, according to alumni and coaches* 23 septembre 2019 de https://www.nike.com/us/en_us/e/cities/nyc/project-moonshot-2019-what-to-expect
- Nysveen, Herbjorn, Per E. Pedersen et Siv Skard (2013). « Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions », *Journal of Brand Management*, vol. 20, no 5, p. 404-423.
- O'Dell, Carla et C. Jackson Grayson (1999). « Knowledge transfer: Discover your value proposition », *Strategy & Leadership*, vol. 27, no 2, p. 10-15.
- Oliver, Richard L. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*, 2nd^e éd., Armonk, N.Y, M.E. Sharpe.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3rd^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Payne, A., K. E. Storbacka et P. Frow (2008). « Managing the co-creation of value », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 83-96.

- Payne, Adrian et Pennie Frow (2014). « Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative », *Journal of Service Management*, vol. 25, no 2, p. 213-227.
- Perry, Chad (1998). « Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 32, no 9/10, p. 785-802.
- Pine, B. Joseph et James H. Gilmore (2011). *The experience economy*, Updat^e éd., Boston, Mass, Harvard Business Review Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2004a). « Co-creation experiences: The next practice in value creation », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no 3, p. 5-14.
- Prahalad, C. K. et Venkatram Ramaswamy (2003). « The new frontier of experience innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 4, p. 12.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao et Venkatram Ramaswamy (2004b). *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Ramaseshan, B. et Alisha Stein (2014). « Connecting the dots between brand experience and brand loyalty: The mediating role of brand personality and brand relationships », *Journal of Brand Management*, vol. 21, no 7-8, p. 664-683.
- Ramaswamy, Venkat (2008). « Co-creating value through customers' experiences: the Nike case », *Strategy & Leadership*, vol. 36, no 5, p. 9-14.
- Ramaswamy, Venkat et Kerimcan Ozcan (2016). « Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, no 1, p. 93-106.
- Richardson, Brendan (2013). *Tribal marketing, tribal branding: an expert guide to brand co-creation process*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan in the UK is an imprint of Macmillan Publishers Limited.
- Rintamäki, Timo, Hannu Kuusela et Lasse Mitronen (2007). « Identifying competitive customer value propositions in retailing », *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 17, no 6, p. 621-634.
- Schau, Hope Jensen, Albert M. Muñoz et Eric J. Arnould (2009). « How Brand Community Practices Create Value », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 5, p. 30-51.
- Schau, Hope Jensen, Stephen L. Vargo et Melissa Archpru Akaka (2015). « The context of experience », *Journal of Service Management*, vol. 26, no 2, p. 206-223.
- Schmitt, Bernd (1999). « Experiential Marketing », *Journal of Marketing Management*, vol. 15, no 1-3, p. 53-67.
- Schouten, John W. et James H. McAlexander (1995). « Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, no 1, p. 43-61.
- Schouten, John W., James H. McAlexander et Harold F. Koenig (2007). « Transcendent customer experience and brand community », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no 3, p. 357-368.

- Shamim, Amjad et Butt Muhammad Mohsin (2013). « A critical model of brand experience consequences », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 25, no 1, p. 102-117.
- Slater, Stanley F. et John C. Narver (1994). « Market orientation, customer value, and superior performance », vol. 37, no 2, p. 22-28. Récupéré de http://hec.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV1LT8MwDI6AA-LEW4wB6gEhkChru6xJJC7jMZCAEyBxi9lkhR3oppb9f-w0HW8hwaWHxK0U27Wd2P5CSDc5isJPNkFE3CQcds85t5liLt-XxsamzLBcO8ykqysxOKP9C0TcmLbGYJWldwW1iXfG2490PHM74-GwU-eUIJ6hAjNN2NKH6onafv0wtc2wafd3q7EQqZtmujjtTMf2BT1w3wjFT87qe-vtXNJgkUxrh7EQJTI6svoryuP FrdEFhv86aBf0y2TGVuskPmmXn6VHN-4vulgVA59G1NxGOgJxJTPtgwQS9weBqowQTVBUOVRGYzfehXWyp3g_070MvRXMoQaDAOYRp0mCvY8LDcqyxWIIJrYaGwySeO01zUgZcFhGiRsecYZM4ZF1looyXpM0-46mStGhd0gQZ5TERtmIhUZiOkUp4rGkVYqySDKiXmLhA3v5bhG3pBNSRryQyJDpKDSsUSKFmGNgOQHrkwDr-8uYvylP7aT3hUeDBSPapJVck-BJkxRMmsRbYdGaJmFFiW82V-z8_no5dSaeUbHGC5iLH1nrDdKI70FqOSmM7sJd2Ub_55HW2yUCM94wHRFpl7KSd2m8yC_u3ANuHkfsf9C_C8Pbl5BRg9DqQ
- Stabell, Charles B. et Øystein D. Fjeldstad (1998). « Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, no 5, p. 413-437.
- Stake, Robert E. (2006). *Multiple case study analysis*, New York, The Guilford Press.
- Statista (2017). « Favorite running shoes brand 2017 » [graphique], dans Statista. Récupéré le 7 janvier 2019
- Statista (2017). « Net revenue of lululemon worldwied from 2010 to 2017, by segment (in million U.S dollars) » [graphique], dans Statista. Récupéré le 7 janvier 2019
- Stokburger-Sauer, Nicola (2010). « Brand community: Drivers and outcomes », vol. 27, no 4, p. 347-368.
- Strava *Enabling human connection, online to offline* 2019 de <https://business.strava.com/cases/lululemon>
- Thomas, David R. (2006). « A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data », *American Journal of Evaluation*, vol. 27, no 2, p. 237-246.
- Thomas, Tandy Chalmers, Linda L. Price et Hope Jensen Schau (2013). « When Differences Unite: Resource Dependence in Heterogeneous Consumption Communities », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, no 5, p. 1010-1033.
- Tsiotsou, Rodoula H. (2016). « A service ecosystem experience-based framework for sport marketing », *The Service Industries Journal*, vol. 36, no 11-12, p. 478-509.
- Urstadt, Bryant (2009). « Lust for Lulu », *New York magazine* Récupéré de <http://nymag.com/nymag/features/58082/>
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 1-17.

- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2011). « It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no 2, p. 181-187.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2017). « Service-dominant logic 2025 », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, no 1, p. 46-67.
- Vargo, Stephen L., Heiko Wieland et Melissa Archpru Akaka (2015). « Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 44, p. 63-72.
- Verbeke, Alain et Thomas P. Kenworthy (2008). « Multidivisional vs metanational governance of the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no 6, p. 940.
- Webster, Frederick E. (2002). *Market-driven management: how to define, develop, and deliver customer value*, 2nd --^e éd., Hoboken, N.J, J. Wiley & Sons, Inc.
- Wexler, Emily (2012). « Lululemon takes local to the next level; How does a purveyor of yoga pants become one of the most successful brands to come out of this country? With a grassroots marketing approach that starts from the bottom up », *Strategy*, p. 22.
- Whelan, Susan et Markus Wohlfeil (2006). « Communicating brands through engagement with 'lived' experiences », *Journal of Brand Management*, vol. 13, no 4/5, p. 313-329.
- Wohlfeil, Markus et Susan Whelan (2006). « Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies », *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no 5-6, p. 643-669.
- WORLD, IBIS (2019). « NIKE INC. (US industry-specific segment)- financial performance » dans IBIS en ligne Récupéré le 23 septembre 2019
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2003). *Applications of case study research*, 2nd^e éd., vol. 34, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4th^e éd., vol. 5, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zarantonello, Lia et Bernd H. Schmitt (2013). « The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude », *International Journal of Advertising*, vol. 32, no 2, p. 255-280.
- Zhang, Mingli, Mu Hu, Lingyun Guo et Wenhua Liu (2017). « Understanding relationships among customer experience, engagement, and word-of-mouth intention on online brand communities: The perspective of service ecosystem », *Internet Research*, vol. 27, no 4, p. 839-857.
- zoom, Volcan Design (2019). *Le flagship store d'Adidas Réinventé sur les champs-Élysées* Récupéré le 20 septembre 2019 de <https://www.volcandesign.com/le-flagship-store-dadidas-reinvente-sur-les-champs-elysees/>

Annexe

Recode running festival — Adidas

Lancé en 2019, le Recode Running Festival est une célébration de la nouvelle culture de course à pied urbaine (Adidas, 2019). Il s'agit d'un ensemble d'événements ayant lieu dans les 6 villes clés Paris, New York, Los Angeles, Tokyo, Londres et Shanghai de la marque, ainsi que 23 villes à travers le monde. Plus précisément, 51,7 % des villes sont en Europe, 24 % en Asie, 13 % en Amérique centrale et du Sud, 7,7 % en Amérique du Nord et 3,4 % en Océanie.

« The Recode Running Festival is a celebration of a new urban running culture that is driven by the community and creative expression. The festival will host a collection of community-based running events all over the world reflecting the unique personalities, cultures and styles emerging in this new era of running » (Adidas, 2019)

« We want to get to the heart of the transformational nature of running. We want to celebrate how runners are pulling the sport apart and putting it back together again in different, more inspiring, and personal ways »
- Caio Amato, senior director brand communication - Adidas Running
cite par Somesuch (2019).

Le Recode running festival est le fruit de la collaboration pendant plus de deux ans entre l'agence de consultation stratégique Brand Articulations, ainsi que le studio créatif LORE (Adidas, 2019).

« *This campaign is the global relaunch of the running category for us at adidas.* » Caio Amato, senior director brand communication—Adidas Running cité par Somesuch (2019).

Le Recode festival comprend des événements, tels que des panels avec les créateurs de la chaussure UltraBoost 19, ainsi que des ateliers de personnalisation de souliers, des entraînements, des projections de films portant sur « *des histoires uniques de coureurs et des communautés qui redéfinissent la culture de la course urbaine à travers le monde* », ainsi que des ateliers, afin « (...) *d'intégrer la philosophie holistique d'AR sur la mentalité, la récupération, la nutrition et le mouvement dans votre routine* » (Adidas, 2019). Afin de participer aux activités, les participants doivent s'enregistrer dans la section Adidas Runners de l'application Runtastic (Adidas, 2019). Le Recode running festival est étroitement lié au lancement de la nouvelle chaussure Ultra Boost 19 puisque plusieurs activités favorisent son essai et sa promotion.

Dans la vidéo Hel & Back suit un groupe de coureurs français ayant collaboré avec le club de course polonais Swords pour effectuer une course à relais de Varsovie à Hel, une ville de la mer balistique, un parcours totalisant 430 km.

Dans la vidéo « Waste race », on se penche sur les Trash Runners, un club de course chinois courant en ramassant des déchets, afin d'améliorer la qualité de l'environnement et de l'air. Bien loin de vidéos promotionnels, ceux-ci sont dirigés par Daniel Kaufman d'Anonymous Content, ayant collaboré avec Jay Z et Alicia Keys, et prennent la forme de court documentaire (Adidas, 2019).

Nike Live Show—Melrose Los Angeles

"The approach of Nike Live really is putting Nike in your neighborhood and having Nike be a part of the community, help build community, help increase sport and activity and help our members achieve their potential," — Cathy Sparks, vice-présidente des magasins Nike (Salpini, 2018)

Le fruit de cette nouvelle stratégie est l'ouverture de son nouveau magasin Nike by Melrose, le premier Nike Live concept store. Hautement personnalisé, ce magasin est basé sur les données recueillies par la marque sur cette région (Gagne, 2018). Ainsi, les produits offerts, mais aussi le choix de la location a été décidé en fonction des habitudes locales, notamment grâce aux commentaires des membres Nike plus (Bird, 2018).

L'assortiment de produits sera modifié aux deux semaines, selon les tendances locales. Cathy Sparks, la Vice-présidente des magasins Nike affirme,

« About 15% of our apparel and 25% of our footwear is going to change every two weeks ... if a colour like yellow is trending with our customers, then we're going to bring in yellow. » (Gagne, 2018)

L'application Nike plus est au cœur de l'ensemble des points de contact dans ce magasin, permettant une personnalisation de l'expérience. Les membres sont reconnus dès qu'ils passent la porte et ils peuvent réserver des sessions express de 15 minutes avec les employés, afin d'obtenir des conseils personnalisés (Bird, 2018; Gagne, 2018).

À l'aide de l'application Nike Plus, les consommateurs peuvent réserver des items et les récupérer dans un casier intelligent. Il est ensuite possible de communiquer avec les employés du magasin par le biais de Swoosh Text, l'application de

messagerie intégrée à Nike Plus(Bird, 2018; Gagne, 2018). Ils peuvent aussi scanner le code des produits et vérifier leur disponibilité.

Ainsi, afin de pouvoir profiter au maximum de l'expérience, les consommateurs doivent être membre de l'application Nike Plus, permettant à l'entreprise de recueillir davantage de données sur ceux-ci (Gagne, 2018).

Il s'agit d'un projet pilote pour la marque et les différents apprentissages seront appliqués lors de l'ouverture des deux prochains Nike Live concept store à New York et Shanghai (Gagne, 2018). De plus,

Ligne du temps Adidas

2013 — lancement de la chaussure Energy Boost avec un matériau d'amortissement complètement nouveau, créé en collaboration avec l'entreprise allemande BASF.

2015 — Lancement de la stratégie « **creating the new** » pour les 5 prochaines années. Celle-ci est basée sur 3 piliers : Villes, vitesse et open source.

2014 — Lancement de la Boost Battle : compétition entre 10 quartiers parisiens.

2014 — Lancement de Boost Berlin — un projet pilote de communauté de coureurs.

2015 — Acquisition de l'application Runtastic par Adidas.

2017 — Lancement du club élite Adidas Runners Paris — le club (ARP) affilié à la Fédération d'Athlétisme de France.

2018 — Lancement de la nouvelle gamme SOLAR Adidas

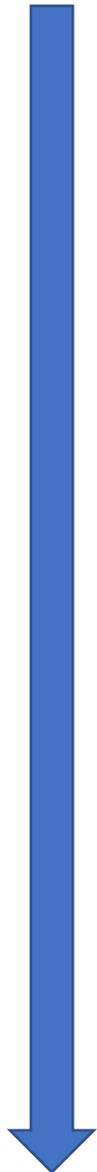
2018 — Les communautés Adidas Runners sont désormais disponibles sur l'application Runtastic

2019 — Inauguration du Flagship store d'Adidas sur les Champs-Élysées à Paris

2019 — Lancement du **Recode Running festival** — Global
Paris — New York — Los Angeles — Tokyo — Londres — Shanghai

4 saisons de
l'Adidas
Runners Paris

Ligne du temps Nike



2006— lancement de Nike+ ipod Sports kit

2010— Lancement de l'application Nike+ Running app

2014— Nike met fin à son club de course gratuit à New York

2016— Lancement de la campagne Breaking2

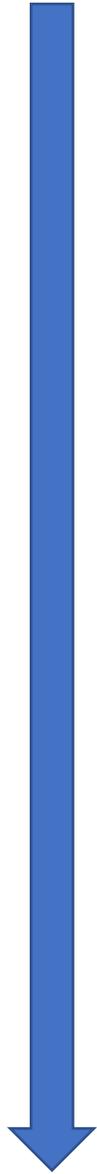
2016— Lancement de la technologie Zoom fly et de plusieurs chaussures.

2017— Lancement du Moonshot Project à New York

2018— Deuxième édition du Moonshot Project à New York

2019— Troisième édition du Moonshot Project à New York

Ligne du temps Lululemon



2017— Fermeture du magasin Lululemon sur Saint-Denis

2017— Création du Mile-End mile

2018— Première Ghost Race à Montréal en collaboration avec Strava

2019— Charlie Dark est nommé ambassadeur de course à pied global.

Mai 2019— Participation du crew YAMAJO au Speed Project à Los Angeles

