

Contributions la compréhension d'un écosystème de marque : proposition d'un cadre théorique (step 1)

Angot Jacques, Lautissier Stephane
Ieseg School of Management

Introduction

La lecture d'articles managériaux et blogs dédiés au marketing et la communication fait clairement référence à l'usage d'un nouveau terme : écosystème de marque. La question que l'on peut se poser est de savoir si l'on fait appel à un nouveau terme pour décrire finalement des pratiques bien connues ou si ce terme est nouveau car il fait référence à des pratiques significativement innovantes voire à un nouveau mode de pensée en marketing et communication. Notre ambition au sein de cette recherche est bien loin d'être exhaustive sur ce « concept » mais bien de lancer une série d'échanges entre membre de la communauté académique. Ce qui interpelle véritablement sur la notion d'écosystème est qu'elle est souvent associée à des succès story dont on ne peut nier l'existence mais dont on a du mal clairement à y appliquer les clés traditionnelles du marketing. Ainsi les exemples d'Apple et de Google par exemple sont parmi ceux là. L'objet même de cet article conceptuel est d'aborder la notion d'écosystème sous un angle théorique usant de concepts pluridisciplinaires et pas simplement marketing, ce qui peut expliquer en partie la difficulté actuelle à cerner cette notion. Nous aspirons alors à tracer les contours formalisés d'une démarche contributive à l'innovative marketing. Ce papier se construit au travers le passage en revue des dimensions principales d'un écosystème et de leur enrichissement à des concepts traditionnels du marketing.

Exemple : DOVE

En 2006, quand Dove lance sa nouvelle campagne pour l'estime de soi, la marque projette d'aller plus loin après s'être replacé dans le secteur de l'hygiène beauté avec « Pour toutes les beautés ». Ainsi, la marque propose à travers un film choc « Evolution », la dénonciation de la dictature plastique dans nos sociétés mais l'accompagne aussi d'un ensemble d'outils permettant de développer « l'estime de soi ». A travers une chaine dédiée sur Msn

(<http://dove.msn.com>), Dove propose des outils de développement personnel pour les jeunes filles (une bulle d'estime de soi pour résister au stress, un kit de rédactrice en chef pour créer son propre journal), un ensemble de contenu didactique permettant de réfléchir à l'estime de soi, la place de la beauté dans les relations sociales (blogs d'experts selon sensibilité, podcasts vidéo de discussion entre coach et adolescentes, fichiers texte) mais aussi des supports de travail pour la relation mère-fille (un concours « mères et mentors », un kit d'animation de réunions « estime de soi » accueillant les adolescentes, amies de leur fille, sur les modèles des ateliers Tupperware) afin de nourrir un modèle plus épanouissant car plus humain. Cet exemple illustre l'investissement de Dove dans une logique de portefeuille de propositions et d'outils pour faire vivre son positionnement bien au delà du simple outils spot + fondation.

Positionnement vs légitimité ?

La démarche d'écosystème aborde clairement la marque dans une logique de légitimité et non plus simplement de positionnement. La notion de positionnement fait référence à l'idée de marché et de la place de la marque sur ce marché dans l'esprit du consommateur. La notion de légitimité est une notion plus complexe mais dont on peut aborder les contours sous l'angle suivant.

Traditionnellement, l'idée de légitimité est liée à la notion de pouvoir (Coicard 1997). Plus précisément, elle renvoie aux notions de juste ou d'équitable (Usunier & Verna 1994). De façon plus détaillée, la notion de légitimité fait référence à une autorité qui est reconnue, acceptée et justifiée (Accardo & Corcuff 1986). Un travail sur ces trois dimensions permet de mieux comprendre la richesse implicite de ce concept.

- "Acceptée" entend désigner l'idée que cette autorité et l'individu qui la porte sont admis au sein d'un groupe. Cela traduit l'idée d'insertion naturelle au sein d'une majorité (au sens de Moscovici 1979) et du respect par l'individu des normes de la majorité. Plus précisément, la notion d'acceptation s'entend dans le sens d'une non marginalisation de l'individu vis-à-vis de cette majorité.

- "Reconnue" correspond à un degré supérieur pour l'individu. En effet, au sein de ce groupe, la reconnaissance signifie que l'individu a une place, un rôle, une fonction claire admise par tous. Cette "position" peut avoir valeur de référence dans certains domaines (elle s'appuie sur des notions telles que la répartition des tâches entre les différents membres du groupe).
- "Justifiée" fait écho à une notion plus précise que celle évoquée par Boltanski & Thévenot (1991). En effet, elle fait référence au fait que l'individu ayant une position au sein de ce groupe se doit de concrétiser ces éléments de perception et de position en des actes clairs. Pour avoir une légitimité particulière, l'acteur va devoir mettre à certains "moments" ses croyances, son système de pensée personnels à l'épreuve des normes en vigueur et plus généralement de la majorité. Il devra argumenter, prouver la justesse et la pertinence de ce qu'il propose vis-à-vis de ce qui existe déjà car comme le souligne MacIntyre (1988), "on ne justifie que ce qui ne va pas de soi".

La variabilité de la légitimité (par rapport au contexte) est par définition acceptée au sein même de sa définition. L'idée alors n'est plus l'acquisition d'une position claire et distincte mais bien un travail permanent sur l'acquisition d'une autorité variable car contingente à l'environnement dans lequel elle s'exerce. Développant une dynamique d'action (s'opposant à une notion de position), la légitimité oblige l'entreprise à dépasser le simple discours et de le coupler à la notion d'action.

La notion de positionnement oriente la réflexion vers les points saillants pertinents à promouvoir (quitte à passer sous silence les points les moins avantageux). La notion de légitimité inverse la démarche : elle se concentre à éviter les contrevérités. En effet, les contrevérités sont issues des mutations notamment du web 2.0. A un instant donné, tout peut être révélé, démontré et mis à la connaissance de tous. Même si elle est plus virtuelle que réelle, cette épée de Damoclès se révèle alors une amorce vertueuse poussant les marques à toujours plus de clarté et de transparence sur toutes les dimensions de leurs actions quitte à supprimer celles dommageables

Exemple : Kryptonite vs Electronic Arts

En 2004, un client achète un antivol pour vélo à la société Kryptonite. Il se rend compte qu'il peut l'ouvrir avec un simple stylo. Il alerte l'entreprise qui ne réagit pas. Il décide alors de poster sa vidéo sur You tube qui est reprise par des milliers de blogs puis les médias et oblige l'entreprise à retirer son modèle de la vente. Kryptonite remet en place un nouvel antivol six mois après et réinvestit dans une campagne de communication pour faire connaître le solutionnement du problème.

Le cas Kryptonite illustre le besoin pour les entreprises de prendre en compte la globalité des points de vue sur leur marque en ligne. L'éditeur de jeux en ligne a connu la même mésaventure en ligne avec la mise sur You Tube d'une vidéo qui montrait un bug de son jeu de golf : Tiger Woods jouant un coup sur l'eau. Contrairement à Kryptonite, EA a su développer une attitude réactive et intelligente tout en proposant un positionnement enrichi. Elle a mis en ligne sur le même site de partage, une vidéo du vrai Tiger Woods en train de jouer sur l'eau. La vidéo a été très bien perçue par les internautes qui ont apprécié le clin d'œil de la marque et l'ont prouvé en relayant fortement l'objet viral (plus de vues au final que la vidéo du bug).

La viralité et l'accès (quasi) démocratique à Internet facilite l'accès à des informations qui avaient du mal à émerger auparavant et qui peuvent être diffusées aux plateformes influentes. Cet accès à l'information permet une meilleure pédagogie du marché qui s'appuie sur une reconfiguration des circuits d'information mais aussi des rôles. Le client peut devenir producteur d'informations, de communications, organisateur de discussions voire d'expériences. Le positionnement décidé par l'entreprise est passé au crible des discussions de forums beaucoup plus écoutées que les messages publicitaires. Mieux encore, ce positionnement est recomposé de multiples points de vue qui façonne le véritable positionnement perçu en ligne.

Cibles vs stakeholder ?

La démarche d'écosystème promeut l'idée que chaque partie prenante est importante car elle contribue même faiblement à consolider la position de chacun et donc de la marque. Longtemps mise en avant, la prise en compte des stakeholder n'est effective finalement que dans les démarche dites de consumer social responsibility (CSR).

En effet, le positionnement de cette littérature est d'ailleurs intéressant à décrypter (Vaaland T., Heide M. & Gronhaug K. (2008), principalement dans les évolutions de la définition du concept et la manière dont finalement la notion de CSR est appréhendé de manière périphérique ou encore dans l'exigence d'instruments de mesures pour pouvoir être pris en compte au sein de la littérature scientifique.

Mais ces démarches viennent souvent en parallèle des démarches centrées sur les produit et services. Elles viennent compléter une vision trop peu citoyenne mais sans pour autant remettre en cause toutes la démarche même de l'entreprise. La démarche marketing a du mal à faire cohabiter la logique de ciblage et ce type de démarche. En effet, par définition, l'idée même de cible précise un point de focalisation excluant le reste. Plus le ciblage est donc réussi, plus l'exclusion est affinée.

Le marketing relationnel continue cette pensée en incluant simplement le rejet du transactionnel (sur cette cible) en prêtant attention à développer de la confiance et de l'engagement (mais toujours sur cette même cible). L'exclusion des autres est accentué dans l'idée même que l'on ne peut cibler tout le monde.

La démarche d'écosystème aborde une vision élargie des publics cibles car son sujet de préoccupation est la manière dont l'écosystème peut se nourrir de contributions de chacun. Dès lors, c'est la non prise en compte de certaines parties qui peut fragiliser la démarche. Il semble donc important d'inclure (plutôt que d'exclure) qui compte dans la démarche d'écosystème. Il conviendra alors par la suite à analyser la manière dont ces relations d'irrigations doivent être source de valeur.

Exemple : Danone avec « Les pieds sur terre »

En X, Danone ouvre dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale le blog « Les pieds sur terre ». La démarche repose sur l'ouverture à toute partie prenante de Danone la possibilité de proposer, de discuter, d'amender voire de critiquer de manière constructive les initiatives de la marque. L'idée est de permettre de créer un débat citoyen constructif, sans segmenter à telle ou telle partie prenante mais bien de nourrir en point de vue et propositions

les projets. De part le débat global, se construisent alors des idées de projets alternatifs, des compléments ou des leviers d'optimisation des projets existants. Cette démarche permet d'ouvrir sur une prise de parole plus large de l'ensemble des parties prenantes voire de tout acteur désirant s'impliquer dans la relation avec Danone. Mieux, la mobilisation de chaque acteur ou intervenant permet aussi de réfléchir à d'autres pistes d'activités. D'une part, c'est un champ de R&D et d'études en temps réel mais c'est également un élargissement des perspectives de la marque autour de nouvelles pistes de légitimité. On assiste donc à une fertilisation croisée des initiatives liées à la marque et de renforcer la capacité de proposition sociétale de la marque, au delà de son simple champ d'activité.

Du produit, service, relation à la création de valeur

Là est le point peut être le plus mal compris de l'écosystème. En effet, la notion de valeur est une valeur fortement abordée en marketing et ce sous différents angles : valeur client, valeur marque, ...

De ce fait, lorsque la notion d'écosystème aborde la notion de valeur, on est enclin de penser que finalement peu de chose sont différentes de la logique traditionnelle.

A titre d'exemple, le marketing client est une démarche qui exploite tout ce que le client peut offrir au-delà de son achat. Ses comportements, ses informations personnelles, ses opinions que le client accepte de donner plus ou moins directement (principe de la navigation sur les sites) sont sources de valeurs en termes de nouvelles opérations de ciblage : principe du marketing one to one par exemple (Pepers & Rogers 1998)

Un autre exemple vient de la littérature sur la notion de SDL ou service dominant logic (Vargo & Lusch (2004). Le produit n'est plus la principale source de valeur pour les entreprises. Les services que l'on peut agréments peuvent devenir plus qu'un ajout périphérique à un produit donné en étant une source de valeur à part entière. Dérivée finalement de la notion même de chaîne de valeur, tout contact (avec un client, un fournisseur), tout « enrichissement de l'offre » sous forme de service peut être monnayé.

La démarche d'écosystème développe plus la notion de création de valeur (point abordé indirectement dans la notion de réseau de valeur au sens de Vargo & Lushque la notion de valeur à part entière. L'idée de création est au cœur des relations entre les différentes parties prenantes. Chacun parce que justement aux prises avec des enjeux spécifiques sont à la fois demandeurs et fournisseurs de solutions plus ou moins formalisées. La valeur n'est donc d'utilité que si elle co-développée au sein d'interaction précises.

Il devient important alors de manager une écologie de l'énergie de chacun. En effet si chacune des parties peut participer, dialoguer, échanger, financer, Cette énergie n'est pas infinie et sera dirigée uniquement vers des projets ou interactions qui seront utiles. Dès lors, se jouent une logique d'écologie selon le principe variation sélection et rétention (Hannan & Freeman 1977 mais surtout Burgelman 1991). La variation provient principalement des de chacun (à préserver en termes d'insight et de veille des évolutions permanentes de la société). La notion de sélection fait plus référence à l'utilité des interactions (chacun trouvant une pertinence à venir et participer). Enfin, la notion de rétention se comprend en termes de substance de création de valeur sous forme de philosophie relationnelle.

La démarche d'écosystème fait écho souvent à une philosophie relationnelle unique. Ici l'accent est mis sur la nature même de la relation. La notion de substance prévaut à toutes les notions de produit et services, y compris donc la notion des 4 p. Ainsi si la substance relationnelle exige la gratuité alors la gratuité s'opérera à l'encontre même d'une approche traditionnelle de rentabilité. La valeur générale de l'écosystème prévaut à celle d'un produit ou d'un service. Cette démarche montre un produit ou un service comme un enrichissement à une utilité actuelle ou à développer au sein de l'écosystème et non plus comme devant être rentable par lui-même.

Exemple : Google ou l'écosystème de la connaissance

Google est un moteur de recherche très efficace à la base. C'est l'usage qui en est fait, et c'est grâce à son leadership dans les pratiques qu'il peut tableur sur un modèle rentable de publicité par mots clés (Adwords). Mais, compte tenu de la concurrence qui existe dans le domaine et la précarité de sa position, Google se doit d'investir dans une attractivité des

ressources et doit nourrir une légitimité qui maintient son leadership très rentable. Ce territoire est celui de la diffusion de la connaissance. Ainsi, de la page d'accueil (vierge de publicités) à la proposition (polémique) d'ouvrages en ligne, la marque cultive un terrain d'offreur de connaissances aussi profondes que diversifiées. Elle réfléchit en permanence à comment offrir de manière continue des outils gratuits permettant d'enrichir l'accès et la maîtrise de connaissances : du Google Flu (qui trace l'évolution des épidémies de grippe) à Google Wave qui permet de juger, la marque ne réfléchit pas à une rentabilité par sources (contrairement à Microsoft) mais à une construction de légitimité pérenne et absolue qui lui permet de proposer des business model sans concurrents sérieux.

Métier ou business model ?

Le rapport même au métier est modifié. Au sein de la démarche d'écosystème, il ne s'agit plus de concevoir un portefeuille de produit ou service ou une orientation marché. En effet, traditionnellement le marketing aime à considérer deux niveaux d'analyse : le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

Plus globalement, l'orientation marché (Jaworski & Kohli (1993) aborde l'idée que toute l'entreprise est dédiée à la logique marché et cherche alors à consolider la chaîne de valeur, permettant principalement une optimisation des coûts. Cette démarche tout à fait pertinente dans la synergie qu'elle crée en interne fragilise l'idée même de la diversité des opportunités à l'extérieur. En fait, on retrouve une pensée de Shoemaker (2008) quand il fait allusion à la difficulté d'avoir à la fois un cadre institutionnel fort et en même temps une flexibilité à intégrer les opportunités externes. En fait, plus généralement, il s'agit en fait de l'arbitrage métier – contingence locale. Le changement pouvant alors s'opérer par le lancement d'innovations de rupture conduisant à un changement stratégique globale. Le marketing s'appuie sur une confiance des diagnostics à sa disposition, négligeant peut être un peu plus les difficultés des organisations à évoluer.

L'écosystème ne semble pas prendre en compte la notion de métier comme point de référence mais sa focalisation sur la notion de création de valeur semble plutôt aller dans le sens de la notion de business model (au sens de Demill & Iecocq (2008). Cette unité d'analyse est à un niveau intermédiaire entre le niveau stratégique (trop difficile à manipuler rapidement) et le

niveau opérationnel (trop focalisé pour suffire à être un levier institutionnel). Cette approche par le ou les business model permet alors de considérer les notions d'offres, mais aussi de ressources et de compétences (savoir faire explicites ou non) et l'activité (structure, organisation).

Dès lors, la notion de business model oriente l'entreprise à pouvoir faire cohabiter plusieurs métiers ou savoir faire sans risque de dispersion (car tous garants de valeur et donc de rentabilité) : la démarche d'écosystème assurant alors par sa philosophie relationnelle l'articulation entre les différents business models au-delà de plusieurs secteurs d'activités par exemple. La raison d'être de la croissance finalement organique est de répondre de manière la plus exhaustive possible à la philosophie relationnelle originelle de l'écosystème. Les contingences locales sont intégrées notamment dans les interactions permanentes avec l'ensemble des parties prenantes quitte à en intégrer de nouvelles ce qui permet de produire du sens et donc une structuration (au sens de Weick 1976 et 90) de l'écosystème.

Ex : Apple, la communauté des créatifs

Apple s'est toujours posé comme l'offreur de solutions informatique et multimédia, simple et élégante. Au cœur de la démarche de Jobs, le co-fondateur, se situe sa passion pour l'esthétisme et la fluidité de l'interface. Cette démarche se retrouve dans les liens qu'a tissé la compagnie avec le milieu créatif : malgré une faible part du marché informatique globale, la marque a toujours été très présente au sein des pratiques graphiques, publicitaires et cinématographiques. Quelques années après son éviction d'Apple, Jobs a acquis Pixar pour développer de nouvelles synergies mais aussi pour continuer son rapprochement avec l'industrie culturelle d'Hollywood. A partir de l'i-pod, la marque s'est déployé vers le partenariats d'artistes, dont elle a co-produits via ses campagnes pour son baladeur, la publicité. Avec l'i-phone, Apple a construit un outil qui permet de simplifier l'usage des smart phones, mais aussi de tisser de nouveaux liens entre marques et digital natives. A ce titre, elle se positionne en offreur de relations globales permettant même aux développeurs amateurs de proposer leurs services en ligne sur l'App-Store. Le tout avec élégance, distance et amour partagé de la fluidité.

De la pratique du marketing à la direction artistique marketing

La réflexion marketing est fortement contingentée par une structuration inhérente de son découpage au sein de l'entreprise. Or il est important de voir et d'appréhender qu'aujourd'hui et demain de nombreux métiers apparaissent. Ces mutations sont directement reliées aux mutations de l'environnement technologique et des individus vivant ces mutations technologiques. L'entreprise évolue, la pratique du marketing aussi : son organisation devrait aussi.

Les mutations de l'environnement pousse les individus à faire cohabiter trois types de besoins auxquels le marketing semble devoir chercher à répondre. Parallèlement, il y a besoin à la fois de stimulation purement sensoriel (sans sens obligatoire), une plus grande maturité et donc une attente de contenu pertinent et enfin un besoin d'être aidé au sein de cette société de consommation. La difficulté d'appréhension de cet individu est d'essayer de relier les trois niveaux.

Or les trois niveaux sont à cultiver au sein d'un répertoire diversifié sans obligatoirement les relier automatiquement. Dès lors, la compétence du marketing convient de gérer dans le temps les stimulations selon les besoins de la relation. A des moments d'une relation, on a besoin d'être sérieux et de parler du fond et à d'autres moments, on a envie seulement de prendre du plaisir. L'idée même de relation instaure alors un cadre à respecter.

Le marketing doit alors être capable de diversifier ces stimulations. Pour cela il dispose de tous les actions marketing existante : produit, service, publicité, évènements, magasin, La démarche d'écosystème met au même niveau toutes les actions marketing comme objet de stimulation d'une relation : plus de hiérarchie naturelle entre produit / service et le reste. Dès lors, le processus de lancement peut être aussi important que le produit ou service lancé. La nature même du produit peut être moins importante que le signal lancé en termes d'écosystème. Comme tout directeur artistique, il convient d'arbitrer pertinence de l'effet et son coût.

Exemple : Marc Jacobs chez Louis Vuitton

En 1997, Marc Jacobs intègre Louis Vuitton pour s'occuper de la direction artistique de la marque: sa mission, stimuler la création au quotidien au regard de propositions sur le relooking des produits, la création improvisée pouvant déboucher sur des collections limitées, l'organisation de happenings spontanés. Dans le cadre de la marque, tout est laissé à l'appréciation du directeur artistique pour « dynamiser la marque au quotidien ». La stratégie de Louis Vuitton est simple : permettre de faire vivre la marque à travers sa créativité au jour le jour au gré des inspirations et des improvisations du créateur. Cette démarche est intéressante car elle sort du cadre de maîtrise traditionnelle du marketing management et rééclaire la partie tissu vivant entre la marque et ses publics. Sur le mode d'un DJ de l'identité artistique de la marque, c'est la relation au publics qui est ainsi nourrie.

Conclusion : travail sur la proposition d'une définition ?

Notre démarche s'est voulu volontaire inductive. Loin de nous l'idée d'occulter les travaux sur le sujet qu'ils aient été inspirés par les environnements turbulents (Teece 2007 et Moore 1996) ou encore les réseaux de valeur (Nalebuff & Brandenburger, 1996) voire les stratégies dites de « plateformes » (Gawer, 2009, Evans & Schmalensee, 2009).

Mais l'usage managérial des écosystèmes de marque dote ce « concept » de pratiques et d'un sens tout à fait riche d'enseignements. Dès lors, les contours conceptuels de ce que recouvre l'idée d'écosystème n'est pas prioritaire tant que la démarche aujourd'hui reste encore source d'expérience, d'expérimentations. Ce tâtonnement (non stérile, bien au contraire) permet d'en définir des contours. C'est ce que nous avons essayé ci-dessus

Il est vrai que néanmoins, une définition conceptuelle permettrait de ne pas se perdre dans une prolifération d'appellations d'objets proches mais ne relevant finalement de la même ambition.

L'écosystème fait référence à un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif.

Mais selon nous, la particularité de l'écosystème de marque vient qu'il nécessite à terme d'une architecture relationnelle entre les acteurs. Il ne peut y avoir que des liens mais il s'agit bien de développer des relations avec de la substance. Puis l'écosystème ne peut être laissé sans pilote. Le pilote permet de réguler les relations : tout d'abord en impulsant une culture au sein de l'écosystème (une culture de marque) et ensuite en garantissant des propositions de valeurs à destination des clients/usagers.

Une proposition de définition serait alors : l'écosystème est une architecture relationnelle entre parties prenantes légitimes, capable de fournir des propositions de valeurs innovantes, plastiques et participatives sur des problématiques transversales (sociétales et non marché).

Références

Accardo A. & Corcuff P. (1986), La sociologie de Bourdieu,, Ed. Le Mascaret.

Boltanski L. & Thévenot L. (1991), De la justification, Paris, Métailié.

Bouchard, Camil (1997), « L'innovation sociale existe-t-elle ? ». Interface, vol.18, no.6.

Burgelman, R.A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", *Organization Science*, Vol. 2 pp.239-62.

Coicard J. M. (1997), Légitimité et politique, PUF.

Demil, B., & Lecocq, X. 2008. « (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique ». *Revue Française de Gestion*, n°181, pp. 113-122.

Don Peppers & Martha Rogers (1994) , *The One to One Future*. Ed. Bantam Doubleday Dell Publishing Group

Evans, David S., and Richard Schmalensee. (2009). "Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses." <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract id=1353502>.

Filion N. (1994), *Domination et participation*, thèse de doctorat, IEP.

Gawer A. (2009), *Platforms, Markets and Innovations*, Edward Elgar Publishing Ltd

Hannan M.T & Freeman J.H. (1977), the population ecology of organizations, *American journal of sociology*, 82.

Jaworski B.J. Kohli A.K. (1993), "Market orientation : antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol 57, July, pp 53-70.

Laufer, R. (1996), *Quand diriger, c'est légitimer*, RFG, Novembre-Décembre, pp. 12-37.

Macintyre A. (1988), *Quelle justice ? Quelle rationalité ?*, Paris, PUF.

Meyer, J.W., Scott W.R., (1983), *Organizational environments : ritual and rationality*, Beverly Hills, Sage.

Moore J.F. (1996), *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, John Wiley & Sons.

Moscovici S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Ed. Quadrige/PUF.

Nalebuff B. & Brandenburger A., (1996), *Co-opetition*, New York Doubleday.

Orton J. & Weick K. (1990), Loosely coupled system : a reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15(2) : 203-223, April.

Perelman C. & Olbrechts-Tyteca L.(1958), *Traité de l'argumentation*, Ed. l'Université libre de Bruxelles.

Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.

Suchman, M.C., (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp.571-610.

Teece D.J. & al (2007), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol 18, N°7 (August 1997), pp 509-503

Usunier J.C. & Verna G. (1994), Ethique des affaires et relativité culturelle, *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, pp. 23-40.

Vaaland T., Heide M. & Gronhaug K. (2008), “Corporate social responsibility investigating theory and research in marketing context”, *European journal of marketing* , vol 42, N°9/10.

Vargo S.L., Lush R. F. & Tanniru M. (2009), “Service, value network and learning”, *Journal of Academic Marketing Science*, Janvier.

Vargo,S.L., & Lusch,R.F. (2004a) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” *Journal of Marketing*, 68,1–17January.

Weick, K. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 1-19.