

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES STRATÉGIES DE MARKETING DES PME DU SECTEUR CRÉATIF DE
MONTRÉAL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

CAMILLE JOURDAIN

MARS 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Les gens qui me connaissent savent que ce mémoire fût pour moi tout un défi à réaliser. Après de nombreuses remises en question, je me dois de remercier ceux sans qui je n'aurais pas pu achever ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Francine Rodier, pour ses judicieux conseils et ses encouragements. La qualité de ce travail serait nettement moindre sans son aide. Je souhaite également remercier Monsieur Philippe Massiéra pour son apport dans l'analyse des données qui se traduit également par le niveau de qualité de ce mémoire.

Ensuite, j'aimerais remercier Alexandra Stréliski, qui m'a accompagné tout au long de ce projet par sa musique. Ses mélodies ont été une grande source d'inspiration et de calme.

Je dois une partie importante de ce mémoire à mes amies. Certaines m'ont offert leur aide dans la correction, mais au-delà de ça, elles ont su être à l'écoute et me donner les encouragements nécessaires lorsque j'en avais besoin. Vous m'avez poussé à continuer et à terminer ce travail, et vous m'avez également soutenu dans tout le reste. Je n'aurais jamais pu réussir sans vous, Béatrice, Mireille, Blanche, Camille, Roxanne, Madeleine, Joanie, Naomi, Tricia et Jessica, qui m'a donné l'idée de travailler sur les industries créatives.

Enfin, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui inconditionnel de mes parents. Je remercie mon père pour la fierté qu'il m'a démontrée tout au long de mes études, ça a été une grande source de motivation pour moi. Je dois également remercier ma mère pour ses encouragements, pour ses corrections, pour m'avoir aidé à me discipliner à certains moments lors de la rédaction et sans oublier, pour ses délicieux cafés.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1 Montréal ville créative.....	4
1.2 Industries créatives et marketing.....	6
1.3 Problématique.....	8
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
2.1 Industries créatives	11
2.1.1 Définition des industries créatives	13
2.1.2 Marketing dans les industries créatives	15
2.2 Petites et moyennes entreprises (PME)	17
2.2.1 Marketing dans les PME	18
2.3 Stratégie de marketing.....	20
2.3.1 Quatre principes de la stratégie de marketing.....	21
2.3.1.1 Principe 1 : Tous les consommateurs sont différents.....	21
2.3.1.2 Principe 2 : Tous les consommateurs changent	24
2.3.1.3 Principe 3 : Tous les concurrents réagissent	26
2.3.1.3.1 Avantage basé sur l'offre	27
2.3.1.3.2 Avantage basé sur la marque.....	30
2.3.1.3.3 Avantage basé sur la relation avec la clientèle.....	33

2.3.1.4	Principe 4 : Toutes les ressources sont limitées	34
2.3.1.5	Résumé des quatre principes	39
CHAPITRE III CADRE CONCEPTUEL.....		41
3.1	Objectifs de la recherche	41
3.2	Cadre conceptuel	42
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		46
4.1	Type de recherche.....	46
4.1.1	Design de recherche	47
4.1.2	Méthode de recherche	48
4.2	Échantillonnage	48
4.3	Recrutement.....	50
4.3.1	Échantillon final	51
4.4	Protocole d’entrevue.....	52
4.4.1	Guide d’entrevue.....	52
4.4.2	Procédure d’entrevue	55
4.5	Méthode d’analyse des données	56
4.5.1	Analyse de contenu	56
4.5.2	Analyse thématique.....	57
4.5.3	Analyse des données	58
4.5.3.1	Utilisation de NVivo 12	58
4.6	Éthique de la recherche.....	59
CHAPITRE V RÉSULTATS.....		61
5.1	Préparation des données	61
5.2	Analyse des données avec NVivo	65
5.3	Profils des répondants.....	67
5.3.1	Architecture et design	68
5.3.2	Arts.....	70
5.3.3	Multimédia	71
5.3.4	Médias.....	72

5.3.5	Communication créative	73
5.4	Quatre principes de la stratégie de marketing.....	74
5.4.1	Tous les consommateurs sont différents	75
5.4.1.1	Marketing de masse.....	75
5.4.1.2	Marketing de niche.....	77
5.4.1.3	Marketing individualisé	80
5.4.2	Tous les consommateurs changent.....	81
5.4.2.1	Approche cycle de vie.....	82
5.4.2.2	Segmentation dynamique	83
5.4.2.3	Valeur à vie du client	86
5.4.3	Tous les concurrents réagissent.....	88
5.4.3.1	L'avantage concurrentiel basé sur l'offre	88
5.4.3.2	L'avantage concurrentiel basé sur la marque.....	93
5.4.3.3	L'avantage concurrentiel basé sur la relation avec la clientèle.....	95
5.4.3.4	Appuis aux avantages concurrentiels	97
5.4.4	Toutes les ressources sont limitées	99
5.4.4.1	Culture et orientation.....	100
5.4.4.2	Atouts	102
5.4.4.3	Capacités	108
5.5	Synthèse des résultats	110
5.1	Changements en lien avec la Covid-19	113
	CHAPITRE VI DISCUSSION	115
6.1	Implications théoriques.....	115
6.2	Implications managériales	119
6.3	Limites de l'étude	125
6.4	Avenues de recherche	126
	CONCLUSION	128
	ANNEXE A GUIDE D'ENTREVUES	131
	ANNEXE B CERTIFICATION ÉTHIQUE DU PROJET	138

BIBLIOGRAPHIE 139

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Structure des entreprises créatives de la RMR de Montréal, par tranches d'effectifs (CCMM, 2018)	6
2.1 Les dimensions de la connaissance de la marque (Keller, 1993).....	32
3.1 Cadre conceptuel	43
5.1 Caractéristiques des cas	63
5.2 Hiérarchie des nœuds	65
5.3 Synthèse des résultats	112

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Emploi dans les industries créatives de la RMR de Montréal (CCMM, 2018).....	5
4.1 Nombre d'entreprises dans chaque sous-secteur des industries créatives montréalaises (CCMM, 2018)	50
4.2 Proportion des répondants selon leur sous-secteur versus la proportion réelle de l'industrie	52
5.1 Indexation des répondants	62
5.2 Niveau d'importance du secteur créatif montréalais pour les répondants sur une échelle de 1 à 10.....	68
5.3 Caractéristiques des répondants du sous-secteur de l'architecture et du design	69
5.4 Caractéristiques des répondants du sous-secteur des arts	71
5.5 Caractéristiques des répondants du sous-secteur du multimédia	72
5.6 Caractéristiques des répondants du sous-secteur des médias	73
5.7 Caractéristiques des répondants du sous-secteur de la communication créative.....	74

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

PME	Petites et moyennes entreprises
UNESCO	Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture
RMR	Région métropolitaine de recensement
CCMM	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
UNCTAD	<i>United nation conference on trade and development</i>
TPE	Très petite entreprise
STP	<i>Segmentation-Targeting-Positioning</i>
CLV	Valeur à vie du client
RBV	<i>Resource-Based View</i>

RÉSUMÉ

Quelles stratégies de marketing sont utilisées dans les petites et moyennes entreprises (PME) créatives de Montréal ? Nous savons que les PME ne peuvent pas avoir les mêmes stratégies que les grandes entreprises, pour plusieurs raisons, mais qu'en est-il dans les industries créatives ? Palmatier et Crecelius (2019) démontrent que la gestion des stratégies de marketing doit répondre à quatre grands principes : tous les consommateurs sont différents, tous les consommateurs changent, tous les concurrents réagissent et toutes les ressources sont limitées. Cette recherche tente de comprendre comment les gestionnaires de PME créatives montréalaises gèrent ces quatre principes et quel est l'impact de ceux-ci sur leurs stratégies de marketing. Cette étude s'amorce par une mise en contexte et une revue de la littérature portant sur les sujets des industries créatives, des PME et des stratégies de marketing. Elle présente, par la suite, la conceptualisation retenue. Le chapitre suivant expose l'approche méthodologique proposée, suivie de l'analyse des résultats, puis de la discussion de ceux-ci. Au total, 27 entrevues d'une durée moyenne de 40 minutes chacune ont été effectuées auprès de gestionnaires du marketing provenant d'entreprises des cinq sous-secteurs de l'industrie créative montréalaise. Une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo 12 révèle qu'en général, les gestionnaires de marketing sont conscients des quatre grands principes de Palmatier et Crecelius (2019) et en font la gestion au sein de leur entreprise. L'utilisation d'une grande variété de stratégies de marketing émerge de cette industrie, notamment le marketing de niche, la segmentation dynamique et la gestion d'avantages concurrentiels basés sur l'offre, la marque et la relation clients. Nous constatons que le modèle de quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) est un outil pertinent pour les PME créatives. Cette étude fait donc état des stratégies de marketing utilisées dans le secteur créatif montréalais, un milieu qui est peu étudié dans la littérature académique.

Mots clés : stratégie de marketing, industries créatives, petites et moyennes entreprises (PME), analyse thématique

INTRODUCTION

Quelles stratégies de marketing sont utilisées dans les petites et moyennes entreprises (PME) créatives de Montréal ? Nous savons que les PME ne peuvent pas avoir les mêmes stratégies que les grandes entreprises, pour plusieurs raisons, mais qu'en est-il dans les industries créatives ?

Le concept même d'industries créatives est très récent, il remonte à il y a un peu plus de 20 ans seulement (UNESCO, 2012; Kontrimiené et Melnikas, 2017). La littérature est donc limitée à ce sujet en marketing. À titre d'exemple, une des revues académiques les plus importantes en marketing, « *Journal of Marketing* », ne fait état d'aucun résultat lorsqu'on y cherche les mots clés « industries créatives » dans la langue du journal. Il nous semble intéressant d'étudier ce sujet, et donc de contribuer à la littérature.

Nous portons notre étude sur les PME, puisque l'étude s'effectue au Québec, et que 99% des entreprises québécoises sont des PME (Statistique Canada, 2016). Puisqu'il n'existe que peu d'études sur lesquelles nous appuyer pour étudier les PME créatives, nous nous basons sur la littérature existante sur le marketing dans les PME de tous secteurs confondus. La différence de base entre les PME et grandes entreprises est la taille de l'organisation. C'est cette différence qui fait en sorte que le marketing dans ces deux types d'entreprises ne peut se faire de la même façon. Les PME ont peu de moyens financiers et de ressources en marketing (Gilmore *et al.*, 2001; O'Brien, 1998), comme des connaissances en marketing (Gilmore *et al.*, 2001; Jøcumssen, 2004; Sashittal et Jassawalla, 2001) et sont moins organisées que les grandes entreprises,

encore une fois, au niveau du marketing (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). On peut en effet retrouver beaucoup d'improvisation dans ce type d'entreprises (Jerrard *et al.*, 2008). En bref, le marketing est moins développé dans les PME qu'il ne l'est dans les grandes organisations (Walsh et Lipinski, 2009). Le contexte des PME fait en sorte que les stratégies de marketing diffèrent de celles des grandes entreprises. Mais qu'en est-il dans le secteur créatif ?

Pour répondre à cette question, nous appuyons notre recherche sur une récente étude de Palmatier et Crecelius (2019), qui stipule qu'il existe quatre principes de base à la stratégie de marketing : tous les consommateurs sont différents, tous les consommateurs changent, tous les concurrents réagissent et toutes les ressources sont limitées. Puisque les PME adoptent un marketing relativement peu complexe (Gilmore *et al.*, 2001) autant au niveau de la prise de décision (Jocumsen, 2004) que de l'implantation des stratégies (Sashittal et Jassawalla, 2001), il est raisonnable de croire que ce modèle simple pourrait s'appliquer à celles-ci. Par ailleurs, à notre connaissance, ces quatre principes n'ont jamais été étudiés ni sur les PME, et ni sur des entreprises du secteur créatif. Nous l'utilisons donc à titre de base pour comprendre les stratégies de marketing des entreprises de cette industrie.

Un autre élément qui définit cette recherche est la dimension géographique. En effet, l'industrie créative connaît une grande effervescence à Montréal depuis les dernières années, et sa réputation comme métropole créative n'est plus à faire (CCMM, 2018). Il semble donc pertinent de s'intéresser à ce sujet dans une ville comme Montréal, où les industries créatives ont un apport économique important (CCMM, 2018).

Notre question de recherche est donc la suivante : « Quelles stratégies de marketing sont utilisées dans les PME du secteur créatif de Montréal pour répondre aux quatre principes de base de Palmatier et Crecelius (2019) ? »

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre les stratégies de marketing utilisées par les gestionnaires de ce secteur. Celui-ci est décuplé en quatre sous-objectifs, qui correspondent aux quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) : (1) vérifier le niveau de conscience de l'hétérogénéité des clients des gestionnaires de PME créatives montréalaises, (2) vérifier leur niveau de conscience du dynamisme de leurs clients, (3) vérifier le niveau de conscience qu'ils ont de leurs concurrents, (4) vérifier le niveau de conscience qu'ils ont de la gestion de leurs ressources. Nous voulons comprendre l'impact qu'ont ces quatre éléments sur les stratégies de marketing des gestionnaires. Pour répondre à ces objectifs, une analyse qualitative est effectuée, à l'aide d'entrevues semi-dirigées, ce qui nous permet de comprendre de façon détaillée les stratégies de marketing utilisées par les PME créatives de Montréal.

Pour répondre à la problématique de recherche, cette étude est divisée en six chapitres. Le premier chapitre expose le contexte montréalais de l'étude et tente de comprendre comment évolue l'industrie créative dans celui-ci. Le second chapitre présente une revue littéraire qui permet, entre autres, de comprendre les principaux concepts de la stratégie de marketing entourant les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019). Le troisième chapitre démontre la conceptualisation de l'étude. Le quatrième chapitre explique et de justifie la méthodologie choisie et qui permet de répondre à la question et aux objectifs de recherche. Le cinquième chapitre présente les résultats obtenus suite à la recherche qualitative. Le sixième chapitre présente la discussion des résultats en abordant, entre autres, les implications de l'étude, ses limites, des avenues pour de recherches futures, ainsi qu'une conclusion.

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE

Cette section permet de décrire la situation actuelle des industries créatives à Montréal. Il est donc question de Montréal en tant que ville créative et du marketing dans les industries créatives. Par la suite, nous exposons la problématique de recherche.

1.1 Montréal ville créative

En 2006, deux ans après la création du Réseau des villes créatives de l'UNESCO, Montréal est désignée ville créative dans le domaine du design (Design Montréal, s.d.). En 2020, 246 villes de partout à travers le monde font actuellement partie de ce réseau, dont 40 dans ce même domaine (Design Montréal, s.d.). Ces villes sont dotées d'une mission commune : « placer la créativité et les industries culturelles au cœur de leur plan de développement au niveau local et coopérer activement au niveau international » (UNESCO, 2012).

Cette mission semble avoir un effet important sur Montréal puisqu'en 2017, dans la région métropolitaine, les industries créatives employaient plus de 101 000 personnes, ce qui équivalait à 4,7 % du total des emplois de cette région de recensement (RMR), et elles généraient 9,4 milliards de dollars en retombées économiques (CCMM, 2018). En 2018, Montréal était au 7^e rang parmi les métropoles nord-américaines en intensité d'emplois dans les industries créatives (CCMM, 2018).

Les industries créatives comprennent sept sous-secteurs, soit l'architecture et le design, les arts, le jeu vidéo, le multimédia, les médias, la mode et la communication créative. Le sous-secteur des médias est celui qui génère le plus d'emplois, avec 28% des emplois dans les industries créatives, suivi du sous-secteur des arts, de la communication créative, du multimédia et de l'architecture et du design (voir tableau 1.1) (CCMM, 2018).

Tableau 1.1 Emploi dans les industries créatives de la RMR de Montréal (CCMM, 2018)

Secteur	Emplois (en milliers)	Part de l'emploi dans les industries créatives (%)
Architecture et design	14,0	12,8%
Arts	23,5	23,2%
Multimédia	17,3	17,1%
Médias	28,2	27,9%
Communication créative	18,2	18,0%
Total	102,2	100%

Le paysage entrepreneurial du Québec est constitué d'un très grand pourcentage de petites et moyennes entreprises (PME). En effet, plus de 99% des entreprises

québécoises comptaient entre 0 et 499 employés en 2015 (Statistique Canada, 2016). Pour ce qui est des industries créatives à Montréal, comme il est possible de le constater dans la figure 1.1, elles sont constituées à 98% d'entreprises comptant moins de 100 employés (CCMM, 2018). De plus, près de 64% des entreprises de ce secteur comptent entre 1 et 4 employés (voir figure 1.1.) (CCMM, 2018).

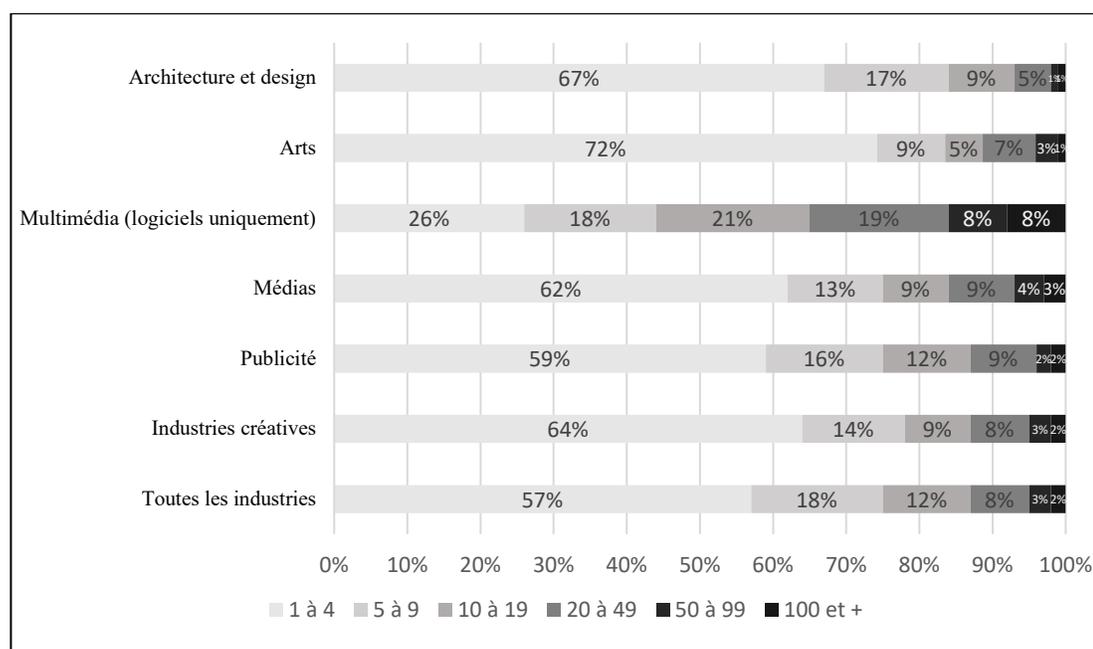


Figure 1.1 Structure des entreprises créatives de la RMR de Montréal, par tranches d'effectifs (en nombre d'entreprises en %) (CCMM, 2018)

1.2 Industries créatives et marketing

Dans les industries créatives, la collaboration avec des gestionnaires de marketing peut être difficile (Poisson-de-Haro et Menot, 2012) en raison des différents bagages éducationnels, des outils de travail qui sont différents et de l'identité professionnelle et

corporative (Svengren Holm et Johansson, 2005). En effet, le marketing s'appuie sur une approche plutôt rationnelle et basée sur la génération de profit, tandis que le design s'appuie sur le talent, les compétences créatives et l'intuition (Beverland, 2005). Il peut donc y avoir une certaine déconnexion entre le designer et son marché, par exemple s'il exerce une créativité et une innovation dans le design que le marché n'est pas nécessairement prêt à adopter (Bloch, 1995).

Colbert (2009) mentionne le positionnement de marque, la qualité du service client et les technologies de l'information comme défis principaux sur lesquels les gestionnaires de marketing doivent se pencher. Carlucci (2018) explique que les entreprises culturelles et artistiques doivent diversifier leur audience et faire en sorte d'augmenter son engagement, de coopérer avec d'autres entreprises culturelles, d'améliorer leur image, de devenir plus indépendantes du financement public, de préserver la qualité de leur produit ou service, d'investir dans la formation des employés, d'améliorer la gestion des ressources humaines, de développer des stratégies claires et, enfin, de tenter d'attirer une audience plus jeune.

Il semble que les PME créatives ont de moins en moins accès au financement public (Carlucci, 2018; Nauwelaerts et Hollaender, 2012; Wilson et Stokes, 2004). Cela explique en partie le fait que les PME du secteur créatif ont un fonds de roulement instable (Carlucci, 2018) et un manque de capacités pour investir dans le management et le marketing (Nauwelaerts et Hollaender, 2012; Poisson-de-Haro et Menot, 2012). Toutefois, il est à noter que selon une étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM, 2018), de plus en plus de politiques gouvernementales sont initiées à Montréal, au Québec et au Canada pour mieux soutenir les secteurs culturels et créatifs. Bien qu'apprécié, ce soutien n'est pas suffisant pour permettre aux entreprises de dégager les ressources suffisantes à investir dans le marketing (CCMM, 2018).

De plus, cette industrie est caractérisée par la possession de très peu d'actifs tangibles, puisque les principaux actifs du secteur créatif sont liés à la propriété intellectuelle, soit les droits d'auteur par exemple (CCMM, 2013). Cet aspect de l'industrie, en plus du fait que le modèle des entreprises soit basé sur la valorisation de leur contenu créatif, rend l'accès au capital difficile (CCMM, 2013).

Les industries créatives semblent avoir un manque de connaissances du marketing en général (Carlucci, 2018). Plus précisément, les entreprises de ce secteur semblent avoir un manque de connaissance de leur audience actuelle (Donnell *et al.*, 2012) et potentielle (Carlucci, 2018). L'utilisation d'outils de marketing de base comme le tableau FFOM semble également peu commun dans les PME créatives (Nauwelaerts et Hollaender, 2012). On note aussi un manque de planification à long terme (Carlucci, 2018) et un manque d'analyse des stratégies et des outils mis en place (Poisson-de-Haro et Menot, 2012).

1.3 Problématique

Palmatier et Crecelius (2019) expliquent, comme nous l'avons déjà dit, qu'il existe quatre principes à la base de l'efficacité de toute stratégie de marketing : tous les consommateurs sont différents, tous les consommateurs changent, tous les concurrents réagissent, et toutes les ressources sont limitées. Ces principes doivent être pris en compte lors du design et de l'implantation d'une stratégie de marketing efficace (Palmatier et Crecelius, 2019).

Le premier principe, tous les consommateurs sont différents, est basé sur la tendance actuelle qui est de cibler des segments de marché de plus en plus petits pour se

différencier des compétiteurs (Palmatier et Crecelius, 2019). C'est cette tendance qui mène les entreprises à faire du marketing individualisé (Arora *et al.*, 2008).

Le deuxième principe stipule que tous les consommateurs changent (Palmatier et Crecelius, 2019). Il est de plus en plus difficile de classifier les consommateurs en segments puisqu'ils changent à un rythme très rapide (Hogarth-Scott *et al.*, 1996).

Le troisième principe est le fait que tous les compétiteurs réagissent (Palmatier et Crecelius, 2019). En effet, les deux derniers éléments sont amplifiés par le fait que la compétition s'intensifie sur les différents marchés. Les entreprises doivent donc se différencier de leurs concurrents et conserver leur avantage concurrentiel malgré les changements rapides qui surviennent sur le marché (Palmatier et Crecelius, 2019).

Le quatrième et dernier principe de Palmatier et Crecelius (2019) est le fait que toutes les ressources sont limitées. Les données sur lesquelles se baser pour prendre des décisions sont plus que jamais disponibles, mais les ressources sont limitées, donc la prise de décision devient de plus en plus complexe. Il est également difficile de déterminer où allouer le budget en sachant que les segments de consommateurs deviennent de plus en plus précis et changent rapidement, en plus du fait que les compétiteurs répondent rapidement aux actions marketing posées (Palmatier et Crecelius, 2019). Il est donc important de bien tenir compte des trois premiers principes, pour ainsi choisir les bons outils d'analyse pour pouvoir allouer le budget disponible correctement (Palmatier et Crecelius, 2019).

L'industrie créative montréalaise est riche en défis marketing, mais la littérature est limitée à ce sujet. Par ailleurs, les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) n'ont jamais été étudiés empiriquement dans ce secteur. Nous posons donc la question de recherche suivante : « Quelles stratégies marketing sont utilisées dans les PME du

secteur créatif de Montréal pour répondre aux quatre principes de base de Palmatier et Crecelius (2019) ? »

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre présente les fondements théoriques sur lesquels se base cette étude. Nous y détaillons les concepts d'industries créatives, de PME et de stratégies de marketing. Les principes de Palmatier et Crecelius (2019) sont également définis en profondeur à l'aide de concepts proposés par d'autres auteurs. Cette section a pour objectif de définir les bases de cette recherche, et nous permettra par la suite de proposer un cadre conceptuel.

2.1 Industries créatives

Le concept d'industries créatives émerge dans les années 1990 en Australie, puis se développe ensuite au Royaume-Uni (UNESCO, 2012; Kontrimiené et Melnikas, 2017). Aujourd'hui, elles apparaissent comme étant l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie moderne et jouent un rôle de plus en plus important dans la croissance économique (Kontrimiené et Melnikas, 2017). Puisqu'il s'agit d'un sujet d'étude relativement nouveau, il semble pertinent de s'y intéresser en recherche.

L'industrie créative se distingue de la classe créative. En effet, dans l'industrie créative, on parle d'emplois dans des entreprises considérées comme créatives, tandis que dans le deuxième on considère une personne qui occupe une fonction créative dans une industrie quelconque, par exemple l'aéronautique ou l'ingénierie (CCMM, 2013). Conséquemment, cette recherche s'intéresse aux industries créatives et non à la classe créative.

Une distinction existe également entre un artiste et un designer. Un artiste ne pense pas nécessairement aux aspects fonctionnels et techniques d'un produit, contrairement à un designer (Hirschman, 1983). Puisque les artistes ainsi que les designers peuvent exercer des fonctions qui font partie des industries créatives, nous étudions ces deux professions dans la présente étude.

Comme mentionné précédemment, il existe sept sous-secteurs d'industries créatives (CCMM, 2018) :

- **L'architecture et le design**, ce qui inclut les architectes, les architectes paysagers, les décorateurs, les concepteurs industriels et les concepteurs graphiques;
- **Les arts**, soit les arts de la scène (danse, théâtre, cirque, etc.), les arts visuels (peinture, sculpture, dessin, etc.), les arts numériques et médiatiques et la musique;
- **Le jeu vidéo**.
- **Le multimédia**, ce qui comprend la conception d'environnements multimédias, la réalité virtuelle et augmentée, les environnements, les installations et les expériences immersifs et interactifs;
- **Les médias**, ce qui comprend la production audiovisuelle (film, télévision, vidéo) et l'édition (livres et journaux);

- **La mode**, soit le design de mode et la conception des collections qui en découlent;
- **La communication créative**, soit la publicité.

Pour qu'une industrie soit dite créative, elle doit répondre à deux critères : reposer sur des processus créatifs et rapporter une valeur économique (CCMM, 2013). En plus de ces deux critères, il est intéressant de noter que les industries créatives partagent plusieurs caractéristiques communes. Tout d'abord, elles sont marquées par une coexistence des PME et des grandes multinationales, qui est avantageuse pour l'industrie, puisque les grandes entreprises aident au rayonnement et au transfert des connaissances, tandis que les PME, souvent plus créatives et innovantes, aident au développement de nouvelles tendances (CCMM, 2013). Les industries créatives combinent aussi plusieurs secteurs d'activités, soit la créativité, le secteur industriel et l'industrie du service (Kontrimiené et Melnikas, 2017). On note également que le rayonnement de ce type d'entreprise est majeur. On peut penser, par exemple, à Moment Factory, dont les activités sont reconnues dans plusieurs pays du monde, ou le Cirque du Soleil, qui a révolutionné son industrie et qui est reconnu comme un leader mondial du cirque (CCMM, 2013). Par ailleurs, les industries créatives sont marquées par un pourcentage élevé de travailleurs autonomes et de gens pour qui ce secteur ne constitue pas leur emploi principal (Flew, 2012).

2.1.1 Définition des industries créatives

Le *UK Department for Culture, Media & Sport* (1998) définit les industries créatives comme étant celles qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent d'une personne et qui ont un fort potentiel de croissance et d'emplois par la

production et l'exploitation de la propriété intellectuelle. Cette définition est adoptée par la Ville de Montréal dans le rapport de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain de 2013 sur les industries créatives (CCMM, 2013) et c'est la définition qui est également retenue internationalement (CCMM, 2018). D'autres définitions existent, notamment celle de Nauwelaerts et Hollaender (2012) qui incluent dans les entreprises créatives « toutes compagnies actives dans la mode, le design de bijoux, le design intérieur, l'architecture, le design de produits et de meubles, le design graphique, la photographie, etc. ».

L'UNESCO (2012) adopte la définition suivante : « les secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial ».

Le *United Nation Conference on Trade and Development* (UNCTAD) (2008) définit les industries créatives à l'aide de cinq caractéristiques. Premièrement, elles ont un cycle de création, de production et de distribution de biens et services qui utilisent la créativité et le capital intellectuel comme entrant primaire. Deuxièmement, leurs activités sont à base de savoir, avec un focus sur les arts (mais sans s'y limiter), qui génèrent potentiellement du revenu. à partir de propriété intellectuelle. Troisièmement, les produits qui résultent de ces activités sont tangibles et intangibles (intellectuelles) ou artistiques avec du contenu créatif, une valeur économique et des objectifs de marché. Ensuite, cette industrie est à mi-chemin entre l'artisanat, l'industrie du service et le secteur industriel. Finalement, elle constitue un nouveau secteur dynamique d'échange mondial (UNCTAD, 2008).

Dans le cadre de la présente étude, c'est la définition du *UK Department for Culture, Media & Sport* (1998) qui est retenue, puisque c'est celle adoptée par la ville de Montréal, dans laquelle la présente recherche se déroule.

2.1.2 Marketing dans les industries créatives

En plus des caractéristiques déjà abordées de manque de structure, de connaissances en marketing et de ressources, un élément important rencontré dans cette industrie est la relation complexe entre le domaine du design et du marketing (Poisson-de-Haro et Menot, 2012). Svengren Holm et Johansson (2015) expliquent que plusieurs éléments peuvent entrer en conflit dans ces deux disciplines. En effet, il existe une dualité entre l'approche du marketing traditionnel, et celle des arts et du design, attribuable au fonctionnement complètement différent de ces deux mondes (Beverland, 2005). Le marketing traditionnel est ancré dans une approche plutôt objective, contrairement au design, qui se base sur les compétences du designer et de son intuition, ce qui en fait une discipline plutôt subjective (Svengren Holm et Johansson, 2015). Par exemple, en ce qui concerne l'attitude envers le produit, le marketing accordera plus d'importance à la marque, tandis que le design accordera plus d'importance au produit en tant que tel, et pour ce qui est de l'identité professionnelle, le gestionnaire de marketing sera plutôt du type « *business* » et le designer plutôt créatif (Svengren Holm et Johansson, 2015). Bref, la fonction marketing dans une entreprise créative peut s'avérer en tension constante avec le département de design de l'entreprise (Beverland, 2005). Cet élément complexifie la tâche du gestionnaire de marketing dans l'entreprise créative.

Walsh (1996) propose comme solution à cette problématique le fait que le designer devrait avoir accès aux autres spécialisations de l'entreprise pour mieux comprendre leur perspective. En effet, le lien devrait être plus fort entre le design et les autres départements (Bruce et Daly, 2007). Toutefois, dans le cadre de la très petite entreprise

(TPE), cette solution peut ne pas être efficace si le designer tient aussi le rôle de gestionnaire de marketing.

Selon une étude de Valentine *et al.* (2013), les artistes reconnaissent l'importance du marketing pour promouvoir et vendre leurs produits, mais ils accordent généralement davantage d'importance à leur intégrité artistique. Bien entendu, la façon de voir et d'utiliser le marketing diffère pour chaque gestionnaire et artiste. Certains semblent toutefois avoir une vision négative envers le marketing formel (Valentine *et al.*, 2013). Leur but n'étant souvent pas stratégique, mais plutôt artistique (Beverland, 2005). Malgré cela, il est important pour les PME créatives d'acquérir des compétences en marketing et en commercialisation pour profiter des occasions d'affaires qui se présentent à elles (CCMM, 2018).

En plus de la relation qui peut être difficile entre les gestionnaires de marketing et les designers, Carlucci (2018) explique que peu d'entreprises créatives effectuent une planification marketing à long terme. Il existe également un manque du côté de l'analyse des stratégies et des outils mis en place (Poisson-de-Haro et Menot, 2012).

En bref, la situation du marketing dans les industries créatives est marquée par une dualité entre le marketing et le design (Beverland, 2005; Bruce et Daly, 2007; Poisson-de-Haro et Menot, 2012; Svengren Holm et Johansson, 2015; Walsh, 1996). Aussi, les artistes et designers peuvent avoir une perception négative du marketing formel (Valentine *et al.*, 2013), en plus de faire peu de planification à long terme (Carlucci, 2018). Il nous manque toutefois beaucoup d'informations pour pouvoir dresser un portrait global du marketing dans ce type d'industries. En effet, les études sur les stratégies de marketing utilisées dans les industries créatives sont rares, d'où l'importance de cette recherche.

Nous abordons maintenant le sujet des petites et moyennes entreprises, puisque l'étude se concentre sur ce type d'entreprises.

2.2 Petites et moyennes entreprises (PME)

Une PME est une entreprise qui embauche entre 1 et 499 employés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 50 millions de dollars (Gouvernement du Québec, 2015). Les PME agissent souvent à titre de fournisseurs pour les grandes organisations puisqu'elles ont une grande flexibilité, un processus décisionnel rapide et une excellente connaissance de leurs clients (Berthon *et al.*, 2008; Singh *et al.*, 2008). La très grande majorité des entreprises québécoises (99%) entre dans cette classification (Statistique Canada, 2016), ce qui en fait un groupe d'entreprises très pertinent à étudier.

Hogarth-Scott *et al.* (1996) expliquent que les théories et les processus complexes sont généralement inappropriés pour ce type d'entreprises. En effet, un dirigeant de PME doit gérer plusieurs aspects de celle-ci, sans nécessairement être un spécialiste de chaque domaine. Cela n'est pas le cas des grandes entreprises, où le gestionnaire peut compter sur plusieurs spécialistes qui agissent en tant que dirigeants des différentes fonctions (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Les gestionnaires prennent également fréquemment des décisions seules (Gilmore *et al.*, 2001). Par ailleurs, ils ont une approche plutôt au jour le jour, donc ne planifient pas nécessairement à long terme comme le font les grandes entreprises. La gestion du quotidien prend une grande partie de leur temps, ce qui laisse peu de place à la planification stratégique (Hogarth-Scott *et al.*, 1996).

En plus du rôle du gestionnaire qui diffère dans ces deux types d'organisations, la segmentation des clients peut être un défi dans les petites et moyennes entreprises, selon Hogarth-Scott *et al.* (1996). Certains dirigeants de PME veulent plaire au plus grand nombre de personnes possible, et donc ne tentent pas de segmenter et de bien cibler un groupe de clients (Hogarth-Scott *et al.*, 1996).

Ces distinctions entre PME et grandes entreprises nous éclairent dans la façon dont les PME sont gérées. Il est maintenant question dans la prochaine section d'étudier le marketing dans ce type d'entreprises.

2.2.1 Marketing dans les PME

Selon une étude de Huang et Brown (1999) réalisée en Australie, 40,2% des gestionnaires de PME interrogés mentionnent les ventes et le marketing comme défis principaux auxquels ils doivent faire face. Par ailleurs, puisque la survie d'une PME est souvent dépendante des ventes à court terme, le marketing est généralement axé sur la vente (Reijonen, 2010). La planification stratégique n'est donc pas complète, ce qui pourrait être évité si l'employé ou le dirigeant responsable du marketing avait des connaissances plus larges dans ce domaine.

Comme nous l'avons constaté précédemment, les PME et les grandes entreprises sont très différentes. Par ailleurs, les chercheurs s'entendent généralement sur le fait que les PME ne peuvent pratiquer le même marketing que les grandes entreprises (Gilmore *et al.*, 2001; Jocumsen, 2004; Reijonen, 2010). Plusieurs raisons expliquent cela, dont des ressources limitées en finance, en temps et en connaissances marketing et un manque d'accès à une expertise spécialisée (Gilmore *et al.*, 2001; O'Brien, 1998).

Dans une étude de O'Brien (1998), on apprend que certains gestionnaires de PME ne savent pas précisément comment gérer la fonction marketing de leur organisation, puisqu'eux-mêmes ne sont pas des experts dans ce domaine, en plus de ne pas toujours comprendre l'importance de l'utilisation du marketing. En général, le marketing est souvent moins développé dans les PME que dans les plus grandes entreprises (Walsh et Lipinski, 2009). Par exemple, selon l'étude de Hogarth-Scott *et al.* (1996), les gestionnaires comptent largement sur la technique du bouche-à-oreille pour élargir leur clientèle et faire la promotion de leur entreprise.

Sashittal et Jassawalla (2001) expliquent que l'implantation de la planification stratégique dans les PME est une adaptation au jour le jour. Il y a beaucoup d'improvisation dans l'implantation (Jerrard *et al.*, 2008) et on constate également que peu d'entreprises effectuent une planification formelle (Gilmore *et al.*, 2001; Sashittal et Jassawalla, 2001). En effet, l'instinct, l'intuition et les émotions jouent un rôle important dans la prise de décision stratégique des PME (Jocumsen, 2004).

En bref, le marketing dans les PME est bien différent de celui dans les grandes entreprises. Il est aussi possible de faire des liens avec les problématiques rencontrées dans les industries créatives. Le budget limité, par exemple, semble être une caractéristique importante autant dans ce type d'industrie (Nauwelaerts et Hollaender, 2012; Poisson-de-Haro et Menot, 2012) que dans les PME en général (Gilmore *et al.*, 2001; O'Brien, 1998). Les problématiques déjà soulevées de manque de structure, de planification à long terme et de connaissances en marketing dans les industries créatives (Carlucci, 2018) sont aussi rencontrées dans les PME d'autres secteurs (Gilmore *et al.*, 2001; Jocumsen, 2004; Sashittal et Jassawalla, 2001).

2.3 Stratégie de marketing

Au-delà de l'étude du marketing en général, il semble intéressant de s'attarder plus en détail à la stratégie de marketing. Selon Morgan *et al.* (2019), la stratégie est en effet beaucoup moins étudiée que d'autres aspects du marketing, comme le marketing-mix par exemple.

Selon Varadarajan (2010), les stratégies de marketing sont les modèles de décisions des entreprises qui concernent des choix importants impliquant les produits, le marché, les activités de marketing, les ressources de marketing requises dans la création, la communication et la livraison de produits qui offrent de la valeur aux consommateurs et qui permettent à l'entreprise d'atteindre des objectifs. Les décisions marketing stratégiques qui résultent de ces stratégies ont des conséquences majeures sur la performance à long terme de l'entreprise (Varadarajan, 2010).

Morgan *et al.* (2019) adaptent la définition de Varadarajan (2010) en incluant dans la stratégie de marketing les décisions et actions stratégiques et le processus d'élaboration et de réalisation des stratégies. Cela comprend donc les moyens que l'entreprise va prendre pour réaliser ses objectifs (Morgan *et al.*, 2019). Selon ces auteurs, la stratégie de marketing est formée de trois catégories : les intrants, les extrants et l'environnement (Morgan *et al.*, 2019). Les intrants incluent, par exemple, les connaissances du marché, le portfolio de marque et les ressources financières. Les extrants comprennent l'état d'esprit des consommateurs, leur comportement et la performance économique de l'entreprise. Finalement, les facteurs environnementaux sont, quant à eux, les éléments qui sont externes à la stratégie de marketing, mais qui peuvent avoir un impact sur celle-ci. On parle par exemple de la culture organisationnelle, de la taille de l'entreprise, des caractéristiques du marché, de la compétition sur le marché, etc. (Morgan *et al.*,

2019). Tous ces éléments nous aident à comprendre les fondements de la stratégie de marketing.

Plusieurs éléments de Morgan *et al.* (2019) viennent rejoindre le modèle de Palmatier et Crecelius (2019). Pour ces derniers, la stratégie de marketing comprend cinq facettes : les décisions et actions, l'avantage compétitif, l'avantage durable, les buts pour améliorer la performance de l'entreprise et la perspective du consommateur (Palmatier et Crecelius, 2019). Cela rejoint également la définition de Varadarajan (2010). À partir de ces cinq éléments, Palmatier et Crecelius (2019) en viennent à synthétiser la littérature en stratégie de marketing sous quatre principes de base.

2.3.1 Quatre principes de la stratégie de marketing

Les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) ont brièvement été abordés dans le chapitre du contexte de l'étude. Nous les détaillons ici un à la fois, en y intégrant d'autres concepts qui y sont reliés.

2.3.1.1 Principe 1 : Tous les consommateurs sont différents

Puisque les consommateurs sont tous différents, les gestionnaires doivent faire la gestion de cette hétérogénéité (Palmatier et Crecelius, 2019). Dans le cas des gestionnaires de PME créatives, sont-ils conscients de ce défi ? Si oui, comment

répondent-ils à cela ? C'est ce que nous verrons à travers cette étude, mais pour l'instant, voyons ce que la littérature dit de ce principe.

À l'époque du début des stratégies de marketing modernes, la stratégie utilisée par les gestionnaires d'entreprise était la plupart du temps le marketing de masse, qui consiste à cibler un large éventail de consommateurs avec le même message en le diffusant à l'aide de médias de communication comme la télévision ou la radio (Palmatier et Crecelius, 2019). Cette stratégie n'est plus recommandée aujourd'hui, puisque le fait d'avoir une stratégie de marketing de masse peut fonctionner pour un petit moment, mais le succès est souvent éphémère (Palmatier et Crecelius, 2019).

À la fin du 20^e siècle, la stratégie adoptée par les entreprises a changé pour le marketing de niche, c'est-à-dire de satisfaire les besoins d'un segment plus précis de consommateurs (Palmatier et Crecelius, 2019). La Technique STP (*segmentation-targeting-positioning*) est partie intégrante du marketing de niche (Palmatier et Crecelius, 2019). Cela consiste à faire une segmentation, à choisir un segment précis à cibler et finalement, à se positionner par rapport à celui-ci (Palmatier et Crecelius, 2019). Il est pertinent à cette dernière étape de construire une carte perceptuelle, qui permet de mieux comprendre où l'entreprise se situe par rapport aux concurrents selon deux axes (Ghose, 1994). Selon Palmatier et Crecelius (2019), le marketing de niche est grandement utilisé de nos jours, nous verrons dans le prochain chapitre si tel est bien le cas pour les PME créatives montréalaises.

De façon encore plus récente, la tendance qui émerge est le marketing individualisé, qui consiste à personnaliser le message pour chaque client visé (Arora *et al.*, 2008). La segmentation atteint donc un tout autre niveau avec cette stratégie. Il est essentiel, pour maintenir une stratégie de marketing individualisé pertinente, d'utiliser des outils comme la géolocalisation (Fong *et al.*, 2015) et le *big data* (Chintagunta *et al.*, 2016). La géolocalisation permet de cibler un client potentiel sur la base de sa localisation en

temps réel, en lui envoyant une publicité, notamment sur mobile (Fong *et al.*, 2015). L'utilisation du *big data* est en fait la gestion de la grande quantité de données qui sont à disposition d'une entreprise, comme des données sur les clients (Chintagunta *et al.*, 2016). La bonne utilisation de ces outils permet de faire du marketing individualisé efficace (Palmatier et Crecelius, 2019).

L'hétérogénéité des consommateurs provient de plusieurs sources. Premièrement, Palmatier et Crecelius (2019) évoquent les différences individuelles, soit la façon dont chaque personne réagit à un stimulus. L'étude d'Anderson *et al.* (2008) explique en effet que les caractéristiques individuelles des consommateurs sont des modérateurs à leur satisfaction après un achat. Ces caractéristiques comprennent le genre, l'âge, le revenu et l'expérience (Anderson *et al.*, 2008). La deuxième source d'hétérogénéité des consommateurs est justement définie par l'expérience de vie de chaque personne (Parmentier et Crecelius, 2019). Cela comprend par exemple des événements vécus par les membres d'une génération (Noble *et al.* 2009). Ensuite, les besoins fonctionnels recherchés par chaque individu rendent les consommateurs hétérogènes. Ces besoins comprennent par exemple le prix, la facilité d'utilisation d'un produit et sa garantie, ainsi que la marque (Palmatier et Crecelius, 2019). L'identité propre et l'image de soi diffèrent également pour chaque consommateur (Chernev *et al.*, 2011). C'est donc la quatrième source d'hétérogénéité. Certaines personnes peuvent vouloir acheter des produits qui renforcent leur image de soi. Voilà pourquoi cet élément entre en compte lorsqu'on dit que tous les consommateurs sont différents (Chernev *et al.*, 2011). Le dernier élément est l'influence des activités de marketing de l'entreprise sur les préférences et la perception des consommateurs (Palmatier et Crecelius, 2019). Les activités de marketing d'une compagnie peuvent en effet elles-mêmes influencer les préférences d'un client potentiel.

Dans le cadre de cette étude, bien que les sources d'hétérogénéité des consommateurs soient intéressantes pour mieux comprendre ce principe, nous nous intéressons à la

gestion qu'en font les entreprises. Palmatier et Crecelius (2019) suggèrent justement des outils pour gérer l'hétérogénéité des consommateurs. Par exemple, l'utilisation des données d'entreprise recueillies à l'aide d'Internet pour personnaliser le marketing à chaque client (Palmatier et Crecelius, 2019). Il est possible, par exemple, de faire des suggestions personnalisées de produits selon leurs achats précédents ou de faire une promotion selon leurs besoins. Tout cela est possible grâce aux données du web (Palmatier et Crecelius, 2019). De plus, le fait d'avoir une entreprise centrée sur le client est une bonne façon de suivre de près les nouveaux besoins et désirs des clients et ainsi toujours avoir une offre pertinente (Palmatier et Crecelius, 2019). Lee *et al.* (2015) expliquent qu'une entreprise centrée sur le client a une structure interne où chaque unité d'affaires se concentre sur un seul et unique segment. Ce type d'organisation performe généralement mieux que les autres, puisque le client est à la base de toutes les décisions (Lee *et al.*, 2015). Par ailleurs, une étude de Narver et Slater (1990) démontre que l'orientation marché est associée positivement à la performance financière des entreprises. Cela peut aussi mener à développer un avantage concurrentiel (Hunt et Morgan, 1995). Toutefois, il est à noter que dans le cas des entreprises créatives, l'orientation produit semble être plus largement adoptée (Finn *et al.*, 1994; Hirschman, 1983; Voss et Voss, 2000). Par exemple, dans le cas des théâtres, il semble que le fait d'être orienté vers le produit a une incidence positive sur le nombre d'abonnés (Voss et Voss, 2000).

2.3.1.2 Principe 2 : Tous les consommateurs changent

Le deuxième principe de base de Palmatier et Crecelius (2019) est « tous les consommateurs changent ». Leurs besoins et goûts peuvent en effet changer très

rapidement et il est important pour les PME de tenir compte de cela (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Il sera donc question dans l'étude de voir si les PME créatives montréalaises ont conscience de ce dynamisme et comment en font-elles la gestion. Tout d'abord, nous nous intéressons à la théorie liée à ce principe.

À partir des années 60, la tendance en stratégie de marketing était de suivre l'évolution des clients à partir de leur cycle de vie (Palmatier et Crecelius, 2019). Cette façon de faire a toutefois des lacunes, puisqu'il est difficile de déterminer les préférences individuelles des clients en tenant compte seulement de cet élément (Barton *et al.*, 2012). Une étude sur les milléniaux effectuée en 2012 démontre notamment qu'il existe plusieurs segments de consommateurs parmi cette même génération (Barton *et al.*, 2012). Il est donc vraisemblablement impossible de déterminer avec exactitude les besoins et désirs d'un client en se fiant seulement à son cycle de vie.

Dans les décennies subséquentes, plusieurs outils sont développés pour évaluer les préférences des consommateurs de façon plus dynamique. Il est question de faire une segmentation dynamique des clients en fonction de leur stade de relation avec la marque (Becker *et al.*, 2009). Pour faire une segmentation dynamique, on s'intéresse à trois phases de relation : l'acquisition, l'expansion et la rétention (Becker *et al.*, 2009). Les stratégies de marketing de l'entreprise doivent être adaptées selon la phase dans laquelle le client se situe (Palmatier et Crecelius, 2019).

De nos jours, la tendance est à la prise en compte de la valeur à vie du client (CLV) (Palmatier et Crecelius, 2019). La segmentation dynamique devient encore plus précise, puisqu'on tient maintenant compte de tous les coûts associés à l'acquisition du client, aux dépenses marketing, aux marges de profit, aux taux de rétention anticipés et aux rabais qui seront appliqués sur les profits (Gupta *et al.*, 2006). Ce modèle permet aux gestionnaires de mieux comprendre à quelle étape de la relation compagnie-client il est important d'investir (Gupta *et al.*, 2006). Toutefois, comme mentionnées

précédemment, les PME n'ont pas les ressources nécessaires à l'implantation d'outils ou de processus complexes (Hogarth-Scott *et al.*, 1996). Le calcul de la valeur à vie du client, bien qu'intéressant, n'est peut-être pas utilisé par les PME, de par sa complexité.

Plusieurs éléments contribuent à rendre les clients dynamiques : l'individu en tant que tel, le marché et l'environnement (Palmatier et Crecelius, 2019). Pour ce qui est de l'individu, il faut savoir que certains changements surviennent au niveau individuel, comme un divorce ou le fait de devenir parent. Ce genre de changements modifie les préférences des clients (Marthur *et al.*, 2003). Une autre source de dynamisme est le marché. En effet, les préférences des clients peuvent modifier le cycle de vie du produit, soit le raccourcir ou l'allonger, dépendant de leur réaction aux actions marketing (Anderson et Zeithaml, 1984). Finalement, la dernière source de dynamisme des clients est l'environnement, qui peut être une influence dans une décision d'achat. Par exemple, la protection de l'environnement, l'achat responsable ou la protection des données sont des enjeux populaires de nos jours, cela peut influencer les clients à choisir des produits qui sont en cohérence avec cela (Palmatier et Crecelius, 2019). Nous verrons, dans le cadre de cette étude, comment le dynamisme des clients est géré par les PME créatives montréalaises.

2.3.1.3 Principe 3 : Tous les concurrents réagissent

Le troisième principe de base énoncé par Palmatier et Crecelius (2019) est le fait que tous les concurrents réagissent. En tenant compte de cela, il est important pour les entreprises de maintenir un ou plusieurs avantages compétitifs durables pour conserver

leurs clients et éviter qu'ils changent de fournisseur (Morgan et Piercy, 1996; Palmatier et Crecelius, 2019).

Selon Palmatier et Crecelius (2019), dans la période préindustrielle, les compagnies misaient sur les relations interpersonnelles comme principal avantage compétitif. Durant la période industrielle, la tendance a dévié vers la recherche de la qualité. Puis, durant l'ère technologique, la différenciation des entreprises se faisait par l'entremise de la technologie, notamment avec des entreprises comme Apple, Netflix, Google et autres (Palmatier et Crecelius, 2019). De nos jours, à l'ère du service, tous ces éléments sont pris en compte dans l'offre, mais avec une attention particulière sur la relation avec le client (Palmatier et Crecelius, 2019).

Selon Palmatier et Crecelius (2019), l'avantage concurrentiel d'une entreprise se joue principalement par rapport à trois éléments : l'offre, la marque et la relation avec la clientèle. Morgan (2012), viens ajouter à ceux-ci le prix, le coût et la distribution. De plus, au lieu de la relation avec la clientèle, ce dernier parle plutôt de service client. À des fins de simplification, nous incluons les avantages de prix, de coût et de distribution de Morgan (2012) dans l'avantage de l'offre de Palmatier et Crecelius (2019). Selon nous, ces trois éléments sont liés à l'offre globale de l'entreprise. Nous abordons toutefois la totalité des avantages concurrentiels de Morgan (2012), mais sous la classification, plus simple, de Palmatier et Crecelius (2019).

2.3.1.3.1 Avantage basé sur l'offre

Plusieurs éléments peuvent faire partie d'un avantage basé sur l'offre, dont l'innovation (Palmatier et Crecelius, 2019). Menon *et al.*, (1999) démontrent que le fait d'avoir une

culture organisationnelle innovatrice facilite l'implantation de stratégies de marketing. Mis à part la culture innovatrice, l'entreprise peut développer un avantage qui se base sur une offre innovante. Selon Sorescu et Spanjol (2008), un produit innovant est synonyme d'augmentation des performances financières de l'entreprise, que ce soit une innovation incrémentale ou de rupture.

Un autre élément à considérer dans l'avantage sur l'offre est le fait d'être pionnier dans son domaine (Palmatier et Crecelius, 2019). Les pionniers construisent les règles de la compétition sur un marché et les utilisent à leur avantage (Day et Wensley, 1988). Selon Robinson et Min (2002), les entreprises pionnières survivent plus longtemps que leurs concurrents grâce au monopole qu'elles réussissent à développer au départ, lorsqu'elles sont seules sur le marché. Cela vient balancer l'incertitude du marché à laquelle elles font face en étant pionnières (Robinson et Min, 2002). Cela est en accord avec Day et Wensley (1988), qui expliquent que le premier entrant gagne de l'expérience avant les concurrents, il projette une image de leader auprès des consommateurs et il a l'avantage d'obtenir la fidélité des clients si les coûts de transfert sont élevés. Ce succès n'est toutefois pas garanti, comme l'expliquent Golder et Tellis (1993). Selon leur étude, les pionniers démontrent un grand taux d'échec et ceux qui survivent ne détiennent que de petites parts du marché (Golder et Tellis, 1993). Bref, nous constatons que les pionniers peuvent détenir un avantage, mais celui-ci n'est pas une garantie de succès à long terme. Nous verrons comment cela est géré dans les PME créatives plus tard dans l'étude.

La qualité de l'offre peut également agir à titre d'avantage concurrentiel pour les entreprises. En effet, selon une étude d'Aaker (1989) menée auprès de 248 gestionnaires, l'avantage concurrentiel nommé le plus souvent comme étant détenu par ceux-ci est la qualité. Selon Morgan et Vorhies (2001), la qualité est une évaluation subjective de la valeur totale du produit par le client, qui est influencé par le niveau auquel il satisfait à ses attentes comparativement à d'autres options sur le marché. Il

est important que la qualité d'un produit perçue par l'entreprise et celle perçue par le client pour un même produit soit alignée (Morgan et Vorhies, 2001). En plus de développer une offre de qualité, la gestion de la qualité en entreprise est aussi un élément à tenir compte pour développer un avantage concurrentiel (Douglas et Judge, 2001). En effet, la gestion de la qualité totale (*total quality management*) est reliée positivement à la performance globale d'une entreprise selon Douglas et Judge (2001). Des outils comme la recherche marketing (pour comprendre ce que le consommateur recherche au niveau de la qualité), la communication marketing (pour communiquer la qualité au consommateur) et l'évaluation de la satisfaction sont nécessaires à la gestion de la qualité (Morgan et Vorhies, 2001). Il ne s'agit donc pas d'avoir le produit de plus grande qualité, mais bien le produit qui correspond au niveau de qualité que le consommateur recherche.

Un autre avantage concurrentiel lié à l'offre est la distribution et la logistique (Morgan, 2012). Cet avantage peut être réalisé en offrant une livraison rapide, des procédures de commandes simples, etc. (Mentzer *et al.*, 2001). Jerath *et al.* (2017) expliquent que la distribution peut même être un substitut à la qualité d'un produit, par exemple, par le fait d'avoir de grandes quantités en inventaire. Une autre stratégie possible au niveau de la distribution est, au contraire, l'exclusivité et la rareté (Stock et Balachander, 2005). Cette stratégie est une façon de démontrer au consommateur la grande valeur de l'offre (Stock et Balachander, 2005). Finalement, la chaîne de distribution peut être un avantage concurrentiel important. Par exemple, le fait d'ouvrir un magasin avec une localisation stratégique est un avantage que les concurrents auront de la difficulté à copier (Ghosh et Craig, 1983). Ghosh et Craig (1983) proposent un modèle pour choisir stratégiquement un emplacement de magasin, qui comporte une série de calculs et de mesures qui nécessitent entre autres de faire une prévision des changements qui devraient survenir sur un lieu précis. Il faut donc tenir compte du fait qu'une localisation stratégique ne le sera peut-être plus dans quelques années. Bien que le choix de la localisation d'un magasin soit important, nous estimons qu'un modèle

comme celui de Ghosh et Craig (1983) n'est pas utilisé dans les PME, par manque de planification à long terme (Hogarth-Scott *et al.*, 1996).

Ensuite, un avantage concurrentiel basé sur le prix, selon Morgan (2012), est atteint lorsqu'il est plus bas que celui de la compétition. On peut penser, par exemple, à Wal-Mart aux États-Unis qui est reconnu pour ses bas prix, qui détient un avantage concurrentiel là-dessus (Morgan, 2012). Il est toutefois important de noter qu'un prix plus haut n'est pas nécessairement un désavantage. Comme l'explique Aaker (1991), une qualité perçue élevée pour un produit permet à l'entreprise de charger un prix plus élevé, et le fait d'avoir un prix plus élevé que les concurrents renvoi une perception de qualité au consommateur.

Finalement, le dernier avantage concurrentiel de Morgan (2012) que nous classons sous l'avantage de l'offre est le coût. Celui-ci est atteint lorsque le coût de production d'un produit ou d'un service est plus bas que celui de la concurrence (Morgan, 2012).

2.3.1.3.2 Avantage basé sur la marque

Selon Aaker (1991), une marque est un nom et/ou un symbole distinctif qui identifie le produit ou le service à un vendeur en particulier, et qui différencie ce produit ou service de celui des concurrents. Selon le modèle de Palmatier et Crecelius (2019), la marque est le deuxième avantage concurrentiel auquel les entreprises doivent tenir compte.

D'autant plus qu'il est important de s'y intéresser dans le cadre d'une étude sur les PME, puisque selon Berthon *et al.* (2008), les PME qui performant mieux accordent plus d'importance à la gestion de la marque. Le fait d'avoir un capital de marque élevé augmente l'efficacité des actions marketing et la fidélité à la marque, et peut avoir un impact positif sur d'autres avantages concurrentiels, en plus de permettre de charger un prix plus élevé qu'un concurrent pour un produit ou service semblable (Aaker, 1991). Keller (1993) présente un modèle des dimensions de la connaissance de la marque. Cela est composé de deux éléments essentiels à une marque forte : la notoriété de la marque et l'image de marque (Keller, 1993). Les caractéristiques de ces éléments sont démontrées dans le modèle (voir figure 2.1).

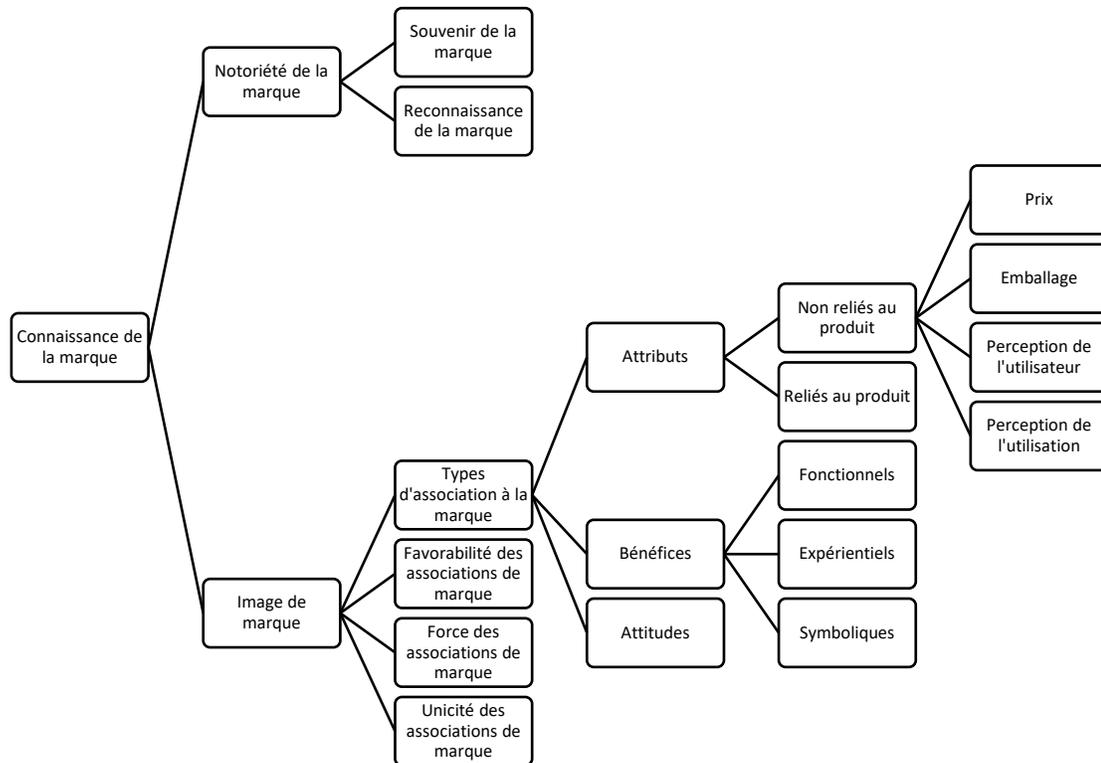


Figure 2.1 Les dimensions de la connaissance de la marque (Keller, 1993)

Pour bâtir un capital de marque élevé, cela requiert que la marque soit associée à des éléments favorables, forts et uniques (Keller, 1993). Cela passe par l'identité de la marque (nom, logo, symbole) et par l'intégration de cette identité dans les actions marketing (Keller, 1993). La publicité en général est en effet importante pour construire un capital de marque élevé (Aaker, 1991). De façon plus actuelle, les entreprises peuvent augmenter leur capital de marque en utilisant des outils comme les médias sociaux et le marketing digital, qui rendent facile la diffusion de messages en cohérence avec la marque (Palmatier et Crecelius, 2019).

2.3.1.3.3 Avantage basé sur la relation avec la clientèle

En troisième et dernier lieu, les relations avec les clients sont également un avantage concurrentiel important, puisque cela augmente la performance des entreprises (Palmatier *et al.*, 2006). Une étude de Harmeling *et al.* (2015) démontre que le fait d'avoir une relation forte avec le client augmente les chances que celui-ci reste fidèle à l'entreprise, même si, suite à un achat, une attente par rapport au produit n'est pas satisfaite. C'est donc tout à l'avantage de l'entreprise de développer une relation forte et durable.

La relation client-entreprise est marquée par différents stades (Dwyer *et al.*, 1987; Zhang *et al.*, 2016). Pour passer du stade d'exploration à une relation plus forte, il faut miser sur deux éléments : la communication et l'assortiment de produits (Zhang *et al.*, 2016). La communication, par exemple l'envoi de courriels personnalisés au client, augmente la perception qu'il a de l'intérêt de l'entreprise dans la relation qu'ils entretiennent (De Wulf *et al.*, 2003). Ensuite, lorsque la relation s'intensifie, il est important pour l'entreprise d'offrir des bénéfices au client qu'il aurait de la difficulté à retrouver ailleurs (Zhang *et al.*, 2016), c'est ce qui l'empêchera de mettre un terme à la relation qu'il entretient avec l'entreprise (Dwyer *et al.*, 1987). De pair avec cela, il est également essentiel d'investir dans la relation avec le client. Si l'entreprise arrête d'investir dans la relation et dans les bénéfices pour le client, et qu'elle diminue ses communications avec celui-ci, la relation pourrait se détériorer et devenir plutôt neutre, ce qui n'apporte pas d'avantage (Zhang *et al.*, 2016). Selon Gilmore *et al.* (2001), il semble que les PME entretiennent généralement des relations très fortes avec leurs clients.

2.3.1.4 Principe 4 : Toutes les ressources sont limitées

Plusieurs sources sont à la base du fait que les ressources sont limitées. Premièrement, celles-ci doivent être distribuées parmi plusieurs fonctions en entreprise, la distribution doit donc se faire de façon stratégique, en tenant également compte du fait que les consommateurs changent constamment (Palmatier et Crecelius, 2019). Deuxièmement, le cycle de vie des produits de l'entreprise est en constante évolution, ce qui oblige également l'entreprise à distribuer ses ressources de façon stratégique (Shankar *et al.*, 1999). Troisièmement, il survient régulièrement des changements au niveau des concurrents, puisque comme expliqué dans le troisième principe, tous les concurrents réagissent (Palmatier et Crecelius, 2019). Il faut donc gérer l'allocation des ressources selon les changements sur le marché. Finalement, l'efficacité des stratégies de marketing peut changer et ainsi forcer les gestionnaires à modifier l'allocation des ressources marketing selon les différentes stratégies mises en place (Palmatier et Crecelius, 2019).

Fischer *et al.* (2011) expliquent que les gestionnaires qui distribuent leurs ressources de façon arbitraire parmi les différents segments qu'ils souhaitent viser ont des performances moindres que leurs concurrents qui gèrent leurs ressources de façon plus stratégique. Les dirigeants d'entreprises doivent allouer leurs ressources financières de façon dynamique parmi les segments (Fischer *et al.*, 2011).

Selon Palmatier et Crecelius (2019), deux façons de penser existent quant à la gestion de la distribution des ressources, soit heuristique ou basée sur les données. La première est le fait d'attribuer les ressources selon l'intuition et les expériences passées et selon un budget plus ou moins fixe (Fischer *et al.*, 2011). Cela peut consister par exemple à distribuer des ressources proportionnellement aux revenus générés par les différents

segments ou à se fier aux concurrents pour l'attribution des ressources. L'heuristique ne tient toutefois pas compte de la complexité des décisions marketing qui sont expliquées dans les trois premiers principes de base (Palmatier et Crecelius, 2019). Fischer *et al.* (2011) expliquent également que les entreprises qui distribuent leurs ressources de façon plutôt arbitraire ont des performances moindres. Les chercheurs s'entendent donc sur le fait d'utiliser une approche plutôt basée sur les données, ce qui permet d'évaluer les impacts de la distribution des ressources et de voir ses effets (Palmatier et Crecelius, 2019).

L'étude de Palmatier et Crecelius (2019), qui identifie la gestion des compromis dans les ressources comme le quatrième et dernier principe de base de la stratégie de marketing, n'aborde toutefois pas les ressources en elles-mêmes. En effet, selon le paradigme du *Resource-based view* (RBV), l'avantage concurrentiel repose sur des ressources clés (Morgan, 2012; Hooley *et al.*, 2010), mais ces dites ressources ne sont pas abordées par Palmatier et Crecelius (2019). Lorsqu'on parle de la gestion des ressources, il nous semble inconcevable de ne pas discuter du modèle de Morgan (2012), qui s'appuie sur le paradigme RBV, et qui identifie neuf ressources marketing nécessaires à la performance d'une entreprise.

Les ressources marketing sont définies par Morgan (2012) comme étant des atouts marketing que possède une entreprise, et que, lorsque transformés par des capacités marketing, créent un extrant qui est porteur de valeur. Selon Morgan (2012), une entreprise possède neuf principales ressources marketing, soit : connaissances, financières, physiques, humaines, légales, organisationnelles, réputationnelles, informationnelles et relationnelles. Chaque type de ressources est présenté dans les paragraphes suivants.

Les connaissances d'une entreprise sont en fait son savoir-faire (Grant, 1996). Il est souvent tacite, et peut inclure des éléments tels que l'approche d'un vendeur pour créer

une relation avec son client ou les connaissances d'un employé concernant l'essence de la marque (Morgan, 2012).

Les ressources financières concernent les ressources monétaires disponibles pour les activités de marketing de l'entreprise (Morgan, 2012). Il va sans dire que pour déployer des stratégies de marketing, des ressources financières sont nécessaires.

Les ressources physiques comprennent tout ce qui est tangible dans l'entreprise (Morgan, 2012). Cela peut être les lieux physiques, comme une boutique, ou dans un autre contexte, des outils, du matériel et de l'équipement (Day et Wensley, 1988).

Les ressources humaines sont tout ce qui a trait aux employés et à leurs connaissances, qui contribuent de façon importante au marketing (Lepak et Snell, 1999). Selon Kohli *et al.* (1998), les compétences et les connaissances du personnel de vente sont liées à la performance. En plus du personnel de vente, les ressources humaines tiennent compte de tous les employés, dont ceux au département de marketing (Möller et Anttila, 1987).

Il est ensuite question des ressources légales, comme les brevets et les marques déposées, qui imposent un frein à un concurrent qui voudrait faire une imitation d'un produit (Givon *et al.*, 1995).

Les ressources organisationnelles sont les caractéristiques de l'entreprise (Morgan, 2012). On parle entre autres d'éléments comme le système d'organisation interne, qu'il soit formel ou informel (Morgan, 2012), les systèmes de communication (Möller et Anttila, 1987) ou la structure de l'entreprise (Teece *et al.*, 1997; Vorhies et Morgan, 2003).

Les ressources réputationnelles comprennent deux éléments, soit la réputation de l'entreprise et le capital de marque (Morgan, 2012). Dans la littérature, on fait un lien entre la réputation de l'entreprise, la réponse des consommateurs suite aux activités de marketing (Dacin et Brown, 1997) et la performance de l'entreprise (Sutton et Callahan, 1987). Le capital de marque, quant à lui, est une ressource importante qui, comme déjà mentionné, augmente l'efficacité des actions de marketing et la fidélité à la marque, et peut avoir un impact positif sur plusieurs avantages concurrentiels (Aaker, 1991).

Les ressources informationnelles sont toutes les informations que l'entreprise peut recueillir à travers différentes activités (Morgan, 2012). On cherche à avoir en main des informations concernant les clients, les distributeurs et les concurrents, donc d'en savoir plus sur des éléments comme le prix, la publicité, le développement de produits et la planification du marketing (Day, 1994). La capacité à aller chercher cette information, donc à développer ce type de ressources, fait partie intégrante d'une orientation marché (Day, 1994).

Les ressources relationnelles sont présentes sous plusieurs formes. La relation qui agit à titre de ressource peut être avec les clients directs et avec les distributeurs (Srivastava *et al.*, 1998), mais aussi avec les employés (Noble et Mokwa, 1999). La relation avec les employés est entre autres une ressource qui facilite l'implantation de stratégies de marketing (Noble et Mokwa, 1999). Lorsqu'il est question de développement de nouveaux produits, la relation avec les fournisseurs est également une ressource importante pour l'entreprise (Srivastava *et al.*, 1999).

Bien que ce modèle soit essentiel à la compréhension des ressources dans l'entreprise, puisque la présente étude se concentre sur les PME, nous nous intéressons au modèle de Hooley *et al.* (2001), qui rejoint le modèle de Morgan (2012) du point de vue des ressources, mais de façon simplifiée. Hooley *et al.* (2001) stipulent qu'il existe trois

types de ressources marketing, soit la culture et l'orientation de l'entreprise, les atouts, ainsi que les capacités. Nous abordons maintenant ces trois types de ressources en détail.

Selon Hooley *et al.* (2001), la culture organisationnelle est une ressource importante en entreprise. Cet élément se rapporte également aux ressources organisationnelles de Morgan (2012). On inclut donc dans ce type de ressources la culture de l'entreprise, par exemple le fait de vouloir offrir une valeur au consommateur et non un profit à court terme, ou d'accorder de l'importance à la satisfaction des employés (Hooley *et al.*, 2001). De plus, on inclut là-dedans l'orientation de l'entreprise, plus spécifiquement l'orientation marché, puisque celle-ci peut mener à un avantage concurrentiel (Hunt et Morgan, 1995). Cet élément a déjà été discuté plus tôt dans la revue de littérature. En résumé, la culture et l'orientation de l'entreprise est tout ce qui a trait aux fondements de l'entreprise.

Ensuite, le deuxième type de ressources de Hooley *et al.* (2001) sont les atouts de l'entreprise, c'est-à-dire les ressources développées au fil du temps qui sont déployées pour créer un avantage sur le marché. On parle tout d'abord des ressources basées sur le consommateur, soit la réputation, le *branding*, la connaissance du marché, le service client, etc. (Olavarrieta et Friedmann, 1999). Bien que quelques-uns de ces éléments aient été discutés comme étant des avantages concurrentiels, ils sont abordés ici en tant que ressources. Ensuite, il existe les ressources basées sur la distribution et la logistique, ce qui inclut les réseaux de distribution de l'entreprise (Olavarrieta et Friedmann, 1999) et ses relations avec ses fournisseurs (Hooley *et al.*, 2001). Les avant-dernières ressources sont celles que l'on retrouve à l'interne, soit l'avantage sur le coût, les systèmes d'information, la technologie, les brevets, les franchises, etc. (Hooley *et al.*, 2001). Finalement, le dernier type de ressources qui fait partie des atouts est celui basé sur les alliances, qui peuvent donner accès à de nouveaux marchés, à de nouvelles technologies ou à de nouvelles ressources managériales (Hooley *et al.*, 2001). Palmatier et Crecelius (2019) expliquent, en effet, que le partenariat entre deux

entreprises pour créer un produit unique est un grand avantage. Maciel et Fischer (2020), mettent en lumière le fait que les entreprises manquent souvent de moyens pour développer de nouveaux marchés et que l'action collective entre compétiteurs peut résoudre ce problème. Dans le cas précis des PME, nous savons qu'elles entretiennent généralement de bonnes relations avec leurs concurrents (Gilmore *et al.*, 2001).

Le dernier type de ressources de Hooley *et al.* (2001) sont les capacités, c'est-à-dire les éléments qui facilitent le déploiement des ressources. On retrouve également les capacités marketing dans le modèle de Morgan (2012). Selon Day (1994), il en existe trois types : externes, internes et transversales. Les capacités externes sont ce qui aide à comprendre les changements sur le marché, par exemple, avoir la capacité de faire de la recherche marketing (Day, 1994). Les capacités internes correspondent à des éléments comme la gestion financière, le contrôle des coûts, le développement de technologies, etc. (Day, 1994). Ensuite, les capacités transversales sont celles qui servent les deux dernières capacités, par exemple l'exécution des commandes des clients, l'approvisionnement, le développement de nouveaux produits, etc. (Day, 1994). L'entreprise doit comprendre les besoins du marché et avoir les capacités internes pour y répondre correctement. Finalement, Hooley *et al.* (2001) ajoutent une quatrième capacité, soit le réseautage. Les alliances sont des ressources, mais la capacité à les développer et à les sécuriser est, comme de fait, une capacité.

2.3.1.5 Résumé des quatre principes

Comme il est possible de le constater, les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) sont étroitement liés. La stratégie de marketing comprend en effet les décisions et actions qui permettent de construire un avantage concurrentiel durable, qui sera

perçu par le consommateur et qui fera en sorte d'augmenter les performances de l'entreprise (Morgan *et al.*, 2019). En tenant compte des trois premiers principes, il est possible d'attribuer les ressources de l'entreprise de façon stratégique à travers les segments qui sont différents et dynamiques et en tenant également compte des concurrents.

À notre connaissance, il n'existe pas d'étude qui lie ces quatre principes aux PME créatives. Il devient donc intéressant de comprendre quelles stratégies de marketing sont utilisées dans les PME du secteur créatif de Montréal y répondre. Plusieurs concepts, outils et stratégies sont évoqués dans la littérature en lien avec chaque principe. Il sera donc question de déterminer lesquels sont utilisés dans les PME créatives.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente le cadre conceptuel de l'étude. Nous faisons tout d'abord un rappel des objectifs de la recherche, pour ensuite expliquer le cadre qui permet de justifier la méthodologie de recherche utilisée.

3.1 Objectifs de la recherche

La question de recherche de cette étude est la suivante : « Quelles stratégies de marketing sont utilisées dans les PME du secteur créatif de Montréal pour répondre aux quatre principes de base de Palmatier et Crecelius (2019) ? ». L'objectif principal de ce travail est donc de comprendre les stratégies de marketing utilisées par les PME créatives montréalaises. Pour l'atteindre, nous prenons appui sur les quatre principes de base du marketing de Palmatier et Crecelius (2019), ce qui nous amène à décliner l'objectif en quatre sous-objectifs : (1) vérifier le niveau de conscience de l'hétérogénéité des clients des gestionnaires de PME créatives montréalaises, (2) vérifier leur niveau de conscience du dynamisme de leurs clients, (3) vérifier le niveau de conscience qu'ils ont de leurs concurrents, (4) vérifier le niveau de conscience qu'ils

ont de la distribution de leurs ressources. Nous voulons comprendre l'impact qu'ont ces quatre éléments sur les stratégies de marketing des gestionnaires.

L'analyse de la littérature existante sur le sujet ne nous permet pas de répondre à ces objectifs. Elle nous offre toutefois un cadre pour mener une étude qualitative qui elle nous permettra d'y répondre.

3.2 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cette étude s'appuie sur les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019). Au niveau des ressources, et tel que précisé dans notre revue de la littérature, nous y ajoutons les éléments de Hooley *et al.* (2001), soit la culture et l'orientation, les atouts et les capacités. Tout cela permet d'appréhender notre objet de recherche et de tenter de le circonscrire via la construction de connaissances sur les stratégies de marketing utilisées par les PME créatives montréalaises. Ce cadre conceptuel est illustré ci-dessous à la figure 3.1.

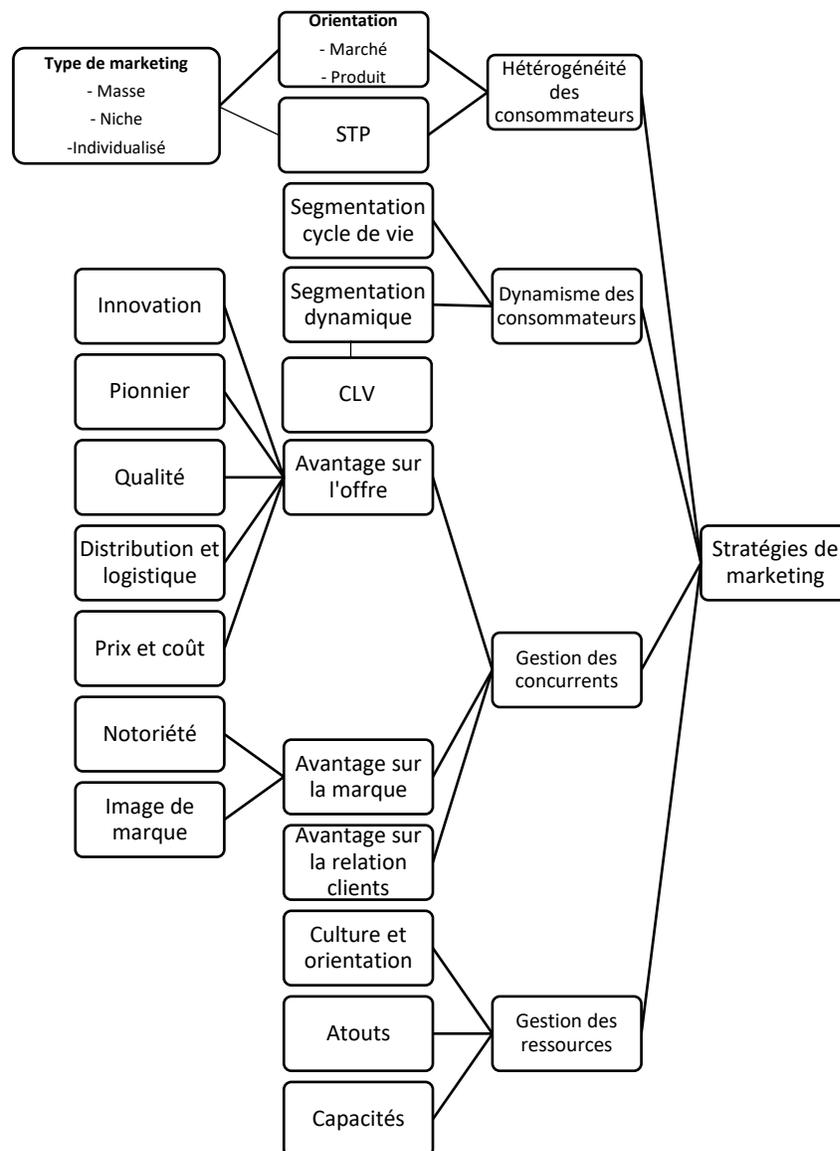


Figure 3.1 Cadre conceptuel

La figure 3.1 permet d'anticiper que les gestionnaires peuvent choisir de faire du marketing de masse, de niche ou individualisé. Ils pourraient par la suite déterminer, consciemment ou non, leur orientation stratégique (produit ou marché) et utiliser la

technique de segmentation, ciblage et positionnement (*Segmentation, Targeting, Positioning* ou STP) (Palmatier et Crecelius, 2019). C'est avec ces dimensions et variables que nous pourrions constater le niveau d'hétérogénéité des clients, lorsque pris en compte, et ensuite voir son impact sur les stratégies de marketing.

L'utilisation de la segmentation par le cycle de vie et la segmentation dynamique, qui inclut l'approche CLV, est ainsi susceptible de déterminer de quelle façon les gestionnaires gèrent le dynamisme des clients (Palmatier et Crecelius, 2019). Cela nous permet par la suite de constater l'impact qu'à cette gestion sur les stratégies de marketing.

La gestion de la concurrence s'effectue sur la base de trois avantages concurrentiels, soit l'avantage sur l'offre, l'avantage sur la marque et l'avantage sur la relation avec les clients (Palmatier et Crecelius, 2019). L'avantage de l'innovation (Sorescu et Spanjol, 2008), du premier entrant (pionnier) (Day et Wensley, 1988; Robinson et Min, 2002), ainsi que la qualité de l'offre (Aaker, 1989; Douglas et Judge, 2001; Morgan et Vorhies, 2001), la distribution et la logistique (Ghosh et Craig, 1983; Jerath *et al.*, 2017; Mentzer *et al.*, 2001; Stock et Balachander, 2005) et le prix et le coût (Morgan, 2012), sont des éléments déterminants pour analyser l'avantage sur l'offre. Pour ce qui est de l'avantage sur la marque, il pourrait être déterminé par l'image de marque et la notoriété (Keller, 1993). Nous pourrions ensuite observer comment la gestion des concurrents a un impact sur les stratégies de marketing.

Finalement, trois éléments sont susceptibles d'influencer la gestion des ressources, soit la culture et l'orientation, les atouts et les capacités (Hooley *et al.*, 2001). Cela est également susceptible d'avoir un impact sur les stratégies de marketing utilisées dans l'entreprise.

Le prochain chapitre traitant de méthodologie de cette recherche permettra de vérifier la présence et l'intensité de ces variables et dimensions sur notre terrain de recherche.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans la présente recherche et qui servira à répondre à la problématique de recherche, soit de comprendre quelles stratégies marketing sont utilisées dans les PME du secteur créatif de Montréal pour répondre aux quatre principes de base de Palmatier et Crecelius (2019). Il sera donc question dans ce chapitre du type de recherche, de l'échantillonnage, du recrutement des participants, du protocole d'entrevue, de la méthode d'analyse de données et finalement de l'éthique de la recherche.

4.1 Type de recherche

Nous cherchons à comprendre les stratégies de marketing utilisées dans les industries créatives montréalaises, mais pour répondre à cela, nous devons recueillir des données primaires. Selon Sarstedt et Mooi (2018), il existe trois types de recherche, soit la recherche exploratoire, descriptive ou causale. Le premier type est à préconiser lorsque le problème de recherche est ambigu et que peu d'informations sont disponibles sur celui-ci, le deuxième type est utilisé lorsque que le problème est assez défini, et le troisième lorsque la problématique est clairement définie (Sarstedt et Mooi, 2018).

Dans notre cas, puisque le sujet de recherche et la problématique sont peu développés dans la littérature, nous adoptons un design de recherche exploratoire.

Faisant partie de la recherche exploratoire, la recherche qualitative permet de comprendre la nature d'un phénomène, en opposition à la recherche quantitative qui permet plutôt de le décrire, souvent à l'aide de nombres (d'Astous, 2015). Selon Sarstedt et Mooi (2018), la recherche qualitative est tout indiquée lorsque peu d'informations sont disponibles quant au contexte de l'étude. Nous adoptons donc ce design de recherche, qui mène habituellement à une collecte de données qualitatives (Sarstedt et Mooi, 2018).

Nous préconisons dans cette étude l'enquête comme méthode de recherche. Cela permet de recueillir de l'information de façon plutôt objective, souvent en administrant un questionnaire à un échantillon (d'Astous, 2015).

4.1.1 Design de recherche

Comme il est possible de le constater dans le cadre conceptuel de cette étude, la stratégie de marketing est un concept complexe et multidimensionnel. De plus, à notre connaissance, les quatre principes de Palmatier et Crelius (2019) n'ont jamais été étudiés dans ce contexte. Pour bien comprendre ce sujet et compléter nos connaissances, il semble pertinent de mener des entretiens avec des répondants qui sont familiers avec la problématique de recherche. Par ailleurs, étant donné le type de recherche exploratoire qualitatif, il est tout indiqué d'utiliser la méthode d'entrevues qualitatives (Sarstedt et Mooi, 2018). Cela nous permet de dégager de nouvelles connaissances sur

le sujet étudié et sur la problématique de l'étude, en plus de confirmer des éléments qui ont déjà été étudiés par le passé dans d'autres types d'industries.

4.1.2 Méthode de recherche

Puisque nous voulons comprendre un phénomène, soit les stratégies de marketing utilisées les PME créatives, et que certaines données plus sensibles peuvent difficilement être partagées à un groupe, nous adoptons la méthode d'entrevues individuelles semi-dirigées (d'Astous, 2015). Cela nous permet de compléter les connaissances sur le sujet de recherche et plus précisément sur la problématique. Cette méthode permet également de comprendre la situation individuelle des personnes qui sont interrogées, pour aller plus en détail dans la situation particulière de chaque individu et de son entreprise (d'Astous, 2015). L'ensemble des entrevues nous donnera donc un portrait de la gestion des principes de Palmatier et Crecelius (2019), en plus de nous donner une image globale des stratégies de marketing des industries créatives.

4.2 Échantillonnage

Une population est définie par Fortin et Gagnon (2016) comme étant « le groupe formé par tous les éléments (personnes, objets, spécimens) à propos desquels on souhaite obtenir de l'information ». Dans ce cas-ci, ce sont les responsables de la fonction marketing des PME des industries créatives de Montréal. Les entreprises pour

lesquelles les individus exercent cette fonction doivent donc avoir au plus 499 employés inclusivement pour être considérées comme des PME (Gouvernement du Québec, 2015). En plus de leur fonction dans une entreprise créative montréalaise, les répondants doivent être âgés de plus de 18 ans pour être sélectionnés. Nous choisissons cette population, puisque ce sont les personnes les mieux informées quant aux stratégies de marketing de leur entreprise.

La ville de Montréal est ciblée pour l'échantillonnage, puisque l'étude se concentre sur l'industrie créative de cette ville. Par ailleurs, comme mentionné précédemment, cette industrie a une grande importance à Montréal (CCMM, 2018).

Un élément important à considérer lors de l'échantillonnage est que l'échantillon doit être représentatif de la population (Fortin et Gagnon, 2016). Les industries créatives comprennent sept sous-secteurs, soit l'architecture et le design, les arts, le jeu vidéo, le multimédia, les médias, la mode et la communication créative. Le tableau 4.1 présente le nombre d'entreprises dans chaque sous-secteur à Montréal. Pour cause d'indisponibilité de données isolées pour chaque industrie, le sous-secteur de la mode est inclus dans l'architecture et le design, et le sous-secteur des jeux vidéo est inclus dans le multimédia (CCMM, 2018).

Tableau 4.1 Nombre d'entreprises dans chaque sous-secteur des industries créatives montréalaises (CCMM, 2018)

Sous-secteur	Nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises
---------------------	-----------------------------	----------------------------------

Architecture et design	4391	22%
Arts	7382	37%
Multimédias (logiciels uniquement)	331	2%
Médias	4651	23%
Publicité	3074	16%
Total	19 829	100%

Parmi toutes les entreprises créatives à Montréal, 22% sont des entreprises d'architecture et de design, 37% des arts, 2% de multimédia, 23% de médias et 16% de communication créative. Nous adoptons cette proportion lors de l'échantillonnage pour qu'il soit le plus représentatif possible de l'industrie. Nous visons obtenir un total de 25 participants à l'étude.

4.3 Recrutement

Le recrutement des répondants se fait par la méthode de convenance. Cette technique non probabiliste consiste à sélectionner des participants en tenant compte du fait qu'ils sont faciles à contacter par le chercheur et qu'ils sont disponibles (Sarstedt et Mooi, 2018). De plus, la méthode de quota est utilisée, puisque nous voulons que la distribution de l'échantillon soit la même que celle de la population. Étant donné que la chercheuse a des contacts dans cette industrie, cette méthode est la plus facile à utiliser, en plus d'être peu coûteuse et rapide (Sarstedt et Mooi, 2018).

Les participants ont été recrutés par courriel. La chercheuse a expliqué son projet aux personnes contactées en prenant soin de mentionner la procédure d'entrevue. Une fois le moment de rendez-vous déterminé, la chercheuse a envoyé le formulaire de

consentement aux répondants en leur accordant le temps nécessaire pour le lire et le comprendre avant de le signer.

Les entrevues ont toutes été réalisées à distance, considérant le contexte pandémique et la distanciation sociale. La très grande majorité de celles-ci (25/27) ont été réalisées par téléphone et les deux dernières (2/27) ont été effectuées par vidéoconférence.

4.3.1 Échantillon final

Au terme des entrevues réalisées du 15 mai au 12 août 2020, 27 répondants ont été interviewés. Parmi ces répondants, on compte sept gestionnaires provenant du milieu de l'architecture et du design, 12 des arts, deux du multimédia, trois des médias et trois du milieu de la communication créative. La durée moyenne des entrevues est d'environ 40 minutes.

L'objectif de 25 entrevues a été dépassé. Le tableau 4.2 ci-dessous compare la proportion de répondants de chaque sous-secteur dans l'échantillon final de l'étude avec la proportion réelle dans la population.

Tableau 4.2 Proportion des répondants selon leur sous-secteur versus la proportion réelle de l'industrie (n = 27)

Secteurs	Échantillon final	Secteurs	Proportion dans l'industrie
Architecture et design	7 (26%)	Architecture et design	22%
Arts	12 (44%)	Arts	37%
Multimédia	2 (7%)	Multimédia	2%
Médias	3 (11%)	Médias	23%

Communication créative	3 (11%)	Communication créative	16%
---------------------------	---------	---------------------------	-----

4.4 Protocole d’entrevue

Les entrevues semi-dirigées nécessitent l’utilisation d’un guide d’entretien ou d’un plan préparé au préalable (Fortin et Gagnon, 2016). Nous détaillons dans cette section le guide que nous avons utilisé, ainsi que la procédure d’entrevue.

4.4.1 Guide d’entrevue

Le guide d’entretien utilisé dans cette étude se base sur les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019). Les idées principales de chaque principe sont dégagées, puis des questions sont formulées en lien avec ceux-ci (voir annexe A).

Le questionnaire débute tout d’abord par quatre questions filtres qui servent à qualifier les répondants pour participer à l’étude. Les questions sont les suivantes : « Êtes-vous âgé de 18 ans ou plus ? », « Est-ce que votre entreprise compte moins de 500 employés ? », « Est-ce que l’entreprise fait partie des PME du secteur créatif de Montréal ? », « Êtes-vous propriétaire ou responsable des stratégies de marketing dans cette entreprise ? ». Si un participant ne répond pas « Oui » à toutes ces questions, il est automatiquement exclu de l’étude.

La section « Introduction » du questionnaire présente le projet ainsi que les quatre objectifs de l'étude, qui correspondent aux quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019), soit de comprendre la gestion de l'hétérogénéité des consommateurs, la gestion des dynamiques des clients, la gestion de l'avantage concurrentiel et la gestion des compromis dans les ressources.

La section « Définition du produit du secteur créatif de Montréal et activités de l'entreprise » suit ensuite. En premier lieu, une question sur l'importance accordée au secteur créatif de Montréal est posée. Les répondants doivent noter l'importance sur une échelle de 1 à 10 (échelle de Likert) et expliquer le pourquoi de cette note. En deuxième lieu, suit la question « Comment pourriez-vous définir un produit du secteur créatif ? Comment faites-vous pour les identifier ? », suivie de « Quel pourcentage des produits vendus par l'entreprise sont ses propres créations ? ». L'objectif de cette section est de comprendre l'importance et la perception des industries créatives montréalaises par chaque participant.

La troisième section du questionnaire porte sur les stratégies de marketing de l'entreprise. Celle-ci est divisée en quatre sous-sections, qui correspondent aux quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019). La première sous-section est la gestion de l'hétérogénéité des clients et aborde les thèmes de la segmentation, du ciblage et du positionnement, des cartes perceptuelles, de la centralité du client ainsi que de l'analyse des segments. La sous-section suivante porte sur la gestion des dynamiques des clients, soit le deuxième principe de Palmatier et Crecelius (2019). Les thèmes abordés sont le cycle de vie des clients, le style de vie ainsi que l'acquisition et la rétention de la clientèle. La troisième sous-section est la gestion de l'avantage concurrentiel durable basé sur la marque, l'offre et la relation avec les clients. En plus de discuter de ces trois avantages, les éléments questionnés dans cette sous-section portent sur l'avantage du pionnier, le processus d'innovation et la gestion de la relation avec la clientèle. La quatrième et dernière sous-section fait état des compromis dans les ressources, en

abordant les thèmes du marketing interne, du service à la clientèle et de l'amélioration continue de la qualité des services. L'objectif de cette section est de directement trouver des éléments de réponses à la question de recherche. Donc, de tenter de comprendre quelles stratégies marketing sont utilisées dans les PME du secteur créatif de Montréal pour répondre aux quatre principes de base de Palmatier et Crecelius (2019). Au total, 19 questions sont posées dans cette section, sans compter les sous-questions improvisées par la chercheuse, qui sont différentes pour chaque répondant.

Le questionnaire se poursuit avec la section « Profil de l'entreprise ». La chercheuse y pose des questions de classement, telles que « Combien de personnes travaillent à temps plein, temps partiel et de façon saisonnière dans votre entreprise ? », « Combien de consommateurs achètent vos produits du secteur créatif par semaine ? », « Quel-est le montant moyen annuel de leurs achats en dollars ? » et « Quel pourcentage de leurs achats sont des produits du secteur créatif de Montréal ? ». Cette section a pour but de permettre à la chercheuse de faire des analyses par sous-secteur et de classer les différentes entreprises interviewées sur des critères de performance.

La dernière section du questionnaire, « Conclusion », permet aux participants de développer sur certains éléments mentionnés ou non durant l'entrevue.

Certaines sous-questions sont ajoutées durant l'entrevue, à des fins d'approfondissement des réponses des répondants, le but étant d'obtenir des réponses complètes et d'aller plus en profondeur (Fortin et Gagnon, 2016). Ces questions sont différentes pour chacun des répondants et sont improvisées par la chercheuse. Avant d'effectuer les entrevues, le questionnaire a été testé sur trois personnes pour permettre à la chercheuse de bien maîtriser les questions et de voir si celles-ci sont claires pour les participants.

4.4.2 Procédure d'entrevue

Chaque répondant est interviewé individuellement au téléphone ou par vidéoconférence par la chercheuse elle-même. La durée des entrevues est d'entre 25 minutes et une heure, avec une moyenne d'environ 40 minutes.

Lorsque l'entrevue débute, la chercheuse se présente d'abord, et expose ensuite aux participants les objectifs de la recherche et la procédure d'entrevue. Elle leur rappelle que toutes les réponses sont confidentielles et anonymes et qu'ils peuvent décider d'arrêter l'entretien et de se retirer de l'étude à tout moment. Elle leur rappelle également que l'entretien est enregistré.

Les questions filtres étant déjà posées lors du recrutement des participants par courriel, la chercheuse poursuit donc directement à la deuxième section du guide d'entretien, soit « Définition d'un produit du secteur créatif de Montréal et activités de l'entreprise ». Cette section s'intéresse à la perception et à l'importance accordée des participants à l'industrie créative montréalaise. Des sous-questions sont posées pour mieux comprendre les propos des répondants et aller plus en profondeur dans leurs réponses, au besoin.

La troisième partie de l'entrevue, soit le cœur de celle-ci, s'intéresse aux stratégies de marketing des entreprises. Plusieurs sous-questions sont posées pour aller plus loin dans les réponses, pour donner plus de détails ou pour expliquer le « pourquoi » ou le « comment » d'une certaine stratégie.

Avant de passer aux questions de classement de la quatrième partie de l'entrevue, la chercheuse répète aux répondants le fait que toutes les réponses demeurent anonymes

et confidentielles. Certaines de ces questions peuvent être plus sensibles pour certaines personnes, puisque des données financières sont recueillies. Finalement, le répondant est remercié pour son temps et se fait rappeler qu'il peut recevoir un résumé des résultats de l'étude à sa demande.

4.5 Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives sont souvent très riches et complexes (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Il convient donc de choisir une méthode qui permet de les analyser en profondeur. Une des approches que l'on retrouve dans l'analyse de données qualitatives est orientée vers une stratégie de réduction de données ou la décomplexification de celles-ci (Flick, 2014). L'analyse de contenu fait partie de cette orientation. Cette méthode consiste à coder les données, donc à les classer sous des catégories pour en faciliter l'analyse (Flick, 2014; Gavard-Perret *et al.*, 2008).

4.5.1 Analyse de contenu

L'analyse de contenu est la technique la plus utilisée lors de recherches qualitatives (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Selon Fallery et Rodhain (2007), il existe quatre types d'analyses de données textuelles, soit l'analyse lexicale, l'analyse linguistique, l'analyse cognitive et l'analyse thématique. Ces différents types d'analyses ont différentes utilités. L'analyse lexicale permet de comprendre l'objet de recherche.

L'analyse linguistique permet, quant à elle, de comprendre comment on parle. L'analyse cognitive, pour sa part, permet de comprendre la structure d'une pensée. Toutefois, pour interpréter le contenu textuel, une analyse thématique s'impose (Fallery et Rodhain, 2007). La présente étude s'intéresse à l'interprétation du contenu textuel, ce qui nous amène à choisir l'analyse thématique.

4.5.2 Analyse thématique

L'analyse thématique a pour objectif de déterminer les thèmes récurrents qui se retrouvent dans les différentes entrevues effectuées (Gavard-Perret *et al.*, 2008). L'approche horizontale, adoptée dans le cadre de cette étude, consiste à analyser l'ensemble du corpus pour en faire ressortir les thèmes récurrents, plutôt que de le faire au niveau de chaque entretien individuellement (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Cette analyse thématique horizontale peut se faire de deux manières : exploratoire ou confirmatoire (Ganassali, 2008). Dans le cas de l'exploratoire, les thèmes ou catégories ne sont pas déterminés a priori, tandis que pour le confirmatoire, les éléments textuels des verbatim sont plutôt catégorisés dans des thèmes convenus à l'avance (Ganassali, 2008; Gavard-Perret *et al.*, 2008). Dans notre cas, les deux méthodes sont utilisées, puisque nous basons notre analyse thématique sur les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019), mais de nouvelles catégories peuvent ressortir au cours de l'analyse, et celles-ci seront ajoutées à la structure.

Une lecture et une analyse systématique sont effectuées dans le cadre de cette étude. Cela consiste à lire tout le contenu textuel disponible, donc les réponses des répondants, et de coder manuellement les éléments (Ganassali, 2008). Nous appliquons cette procédure puisque c'est une méthode extrêmement précise (Ganassali, 2008).

4.5.3 Analyse des données

Selon Gavard-Perret *et al.* (2008), trois étapes sont essentielles à l'analyse des données, soit la préanalyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats. Lors de la préanalyse, il s'agit d'identifier des catégories pertinentes pour le codage des données et de déterminer des modalités de codage (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Cette étape est effectuée a priori par la chercheuse, puisque ce sont les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) ainsi que les concepts reliés à ceux-ci qui forment la base des thèmes et des catégories de codage. L'exploitation du matériel consiste maintenant à appliquer le corpus aux catégories prédéterminées, donc de faire le codage en tant que tel (Gavard-Perret *et al.*, 2008). À cette étape, le corpus est « découpé », ce qui en facilitera l'analyse (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

Finalement, le traitement des résultats est le fait d'effectuer des traitements, entre autres statistiques, sur le corpus (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Par exemple, il est possible, suite à l'analyse des thématiques, de faire des calculs de fréquences, des analyses factorielles, des diagrammes de causalités, etc. (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

4.5.3.1 Utilisation de NVivo 12

Puisqu'une grande quantité de données doit être analysée, nous avons recours à un logiciel pour ce faire (Fallery et Rodhain, 2007). Il s'agit du logiciel NVIVO 12, qui

est mis à disposition des étudiants de l'UQAM. Celui-ci permet d'analyser les thématiques qui ressortent de l'ensemble du corpus. Ce logiciel est particulièrement pertinent dans le cas des entrevues individuelles, puisqu'il aide à faire sortir les thèmes contenus dans une quantité importante de données qualitatives (QSR International, s.d.). Une fois l'analyse manuelle terminée, NVivo permet ensuite de faire une relecture assistée, donc d'effectuer des recherches en croisant deux mots ensemble, de créer des matrices, des modèles, etc. (Fallery et Rodhain, 2007).

4.6 Éthique de la recherche

La chercheuse a complété la formation en ligne en éthique de la recherche (ETPC2) en février 2019. De plus, la certification éthique par le Comité d'éthique de la recherche de l'ESG-UQAM (CERPE) a été obtenue le 14 mai 2020 (voir l'annexe B). Avant chaque entretien, un formulaire de consentement est signé par les répondants. Ces derniers sont informés du but de la recherche, des avantages et désavantages à la participation de celle-ci, ainsi du fait qu'ils peuvent prendre la décision de se retirer de l'étude à tout moment. La chercheuse leur garantit également la confidentialité et l'anonymat de leurs réponses.

Les renseignements recueillis suite à la collecte de données sont confidentiels et seules la responsable du projet, Camille Jourdain et sa directrice de recherche, Madame Francine Rodier ont eu accès aux données des répondants. Les formulaires de consentement ainsi que les enregistrements audio ont été détruits suite à la transcription des entrevues dans une base de données anonyme (NVivo). Les données sont conservées sous clé dans le bureau de Madame Francine Rodier, professeure à

l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et seront détruites cinq ans après le dépôt final du travail de cette recherche.

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'étude qualitative. Cette analyse se décline en sept sections, soit la préparation des données, l'analyse des données avec NVivo, le profil des répondants, les quatre principes de la stratégie de marketing, le résumé des résultats, les résultats par sous-secteur et nous abordons également les changements en lien avec la Covid-19, qui ont pu affecter les résultats de cette étude.

5.1 Préparation des données

Gavard-Perret *et al.* (2008) proposent cinq étapes à la préparation des données avant d'en faire l'analyse, soit la transcription, la correction, la réduction, l'organisation et l'indexation.

Premièrement, une fois les données recueillies par la méthode d'entretiens individuels semi-dirigés, dans ce cas-ci par téléphone et vidéoconférence, l'étape qui suit est la retranscription de ces entretiens en verbatim. Les entrevues sont donc transcrites intégralement, en utilisant les mots et expressions exacts des répondants.

Deuxièmement, lors de la correction, la chercheuse se permet de faire des ajustements au niveau grammatical pour améliorer la compréhension des propos des répondants (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Il est à noter que le vocabulaire utilisé par les répondants est conservé dans sa forme originale, mais que quelques corrections sont apportées au niveau de la syntaxe et de la grammaire seulement. La transcription et la correction se font à l'aide du logiciel Microsoft Word.

Troisièmement, la réduction et l'organisation s'effectuent lorsqu'on veut tenir compte d'une variable chronologique, logique ou thématique lors de l'analyse (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ce n'est pas le cas de cette étude, donc nous passons tout de suite à l'étape de l'indexation.

La chercheuse indexe chaque entrevue en lui donnant un code unique (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Elle lui donne une lettre, qui correspond à son sous-secteur, et un chiffre. Par exemple, le premier répondant dans le sous-secteur des arts se fait attribuer le code A1. Cela facilite l'analyse en permettant de reconnaître rapidement de quel sous-secteur provient le répondant, tout en conservant son anonymat (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

Tableau 5.1 Indexation des répondants

Sous-secteur	Code alphabétique	Code numérique
Architecture et design	D	1 à 8
Arts	A	1 à 12
Multimédias	J	1 à 2
Médias	M	1 à 3
Communication créative	C	1 à 3

Une fois cette préparation terminée, les entretiens sont importés dans le logiciel NVivo 12 à des fins d'analyse.

Avant de débiter cela, la chercheuse crée tout d'abord des « cas » dans NVivo. Chaque cas correspond à un répondant, donc à une entrevue. Ensuite, il est conseillé d'attribuer des caractéristiques à chacun des cas (QSR International, s.d.). Ici, les caractéristiques attribuées aux cas dans NVivo correspondent aux variables de classement de chaque répondant, qui ont été demandées à la toute fin de l'entretien. On parle donc du nombre d'employés à temps plein, à temps partiel et saisonnier, du nombre de consommateurs par semaine et du montant moyen annuel de leurs achats. On ajoute aussi deux caractéristiques qui ont été demandées au début de l'entretien, soit l'importance accordée au secteur créatif de Montréal sur une échelle de 1 à 10 et le pourcentage de produits vendus par l'entreprise qui sont ses propres créations. On vient donc attribuer toutes ces caractéristiques aux cas sur NVivo.

▼ D2	
Importance secteur créatif	2
Montant moyen annuel	15000,00
Nombre consommateurs semaine	87
Pourcentage création	95
Saisonnier	30
Temps partiel	2
Temps plein	3

Figure 5.1 Caractéristiques des cas

Le fait d'ajouter des caractéristiques aux cas permet par la suite de faire des analyses par sous-secteur à des fins de comparaison entre ceux-ci. Suite à cette étape, il est

possible de créer des « nœuds », donc des thèmes ou des sujets qui sont abordés dans les entretiens (QSR International, s.d.). Dans le cas de cette étude, les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) forment la base des thèmes et des sujets abordés dans les entretiens. Nous créons donc en premier lieu quatre nœuds qui correspondent aux quatre principes, soit l'hétérogénéité des consommateurs, le dynamisme des consommateurs, la gestion des concurrents et la gestion des ressources (Palmatier et Crecelius, 2019). Lorsque ces nœuds sont créés, nous ajoutons ensuite des nœuds « enfants », donc des sous-thèmes qui sont reliés aux quatre principes. Par exemple, dans le nœud « hétérogénéité des consommateurs », nous ajoutons les nœuds-enfants « marketing de masse », « marketing de niche » et « marketing individualisé ». Puisque ce sont des thèmes qui sont abordés dans l'entretien, nous savons déjà qu'ils vont ressortir à plusieurs reprises dans les verbatim. Selon Palmatier et Crecelius (2019), la technique STP, la recherche d'informations sur le web ainsi que la centralité du client sont des thèmes reliés au marketing de niche. Tous ces éléments sont aussi abordés dans les entretiens, la chercheuse a donc élaboré des nœuds-enfants avec ces thèmes sous le nœud « marketing de niche ». Ce processus se poursuit pour chaque nœud, jusqu'à ce que tous les éléments de Palmatier et Crecelius (2019) abordés dans les entretiens soient hiérarchisés dans NVivo. D'autres nœuds seront ajoutés durant le processus d'analyse, mais pour l'instant, l'analyse thématique peut débuter avec cette hiérarchie de base. Un aperçu de la hiérarchie des nœuds de cette étude est illustré à la figure 5.2.

▶ ● Gestion concurrence	10	11	2 sept. 2020 11:58	CJ
▶ ● Gestion ressources	9	12	2 sept. 2020 11:58	CJ
▼ ● Hétérogénéité consomma...	0	0	2 sept. 2020 11:57	CJ
● Marketing de masse	16	26	2 sept. 2020 12:00	CJ
▼ ● Marketing de niche	22	43	2 sept. 2020 12:13	CJ
● Information web	7	9	2 sept. 2020 12:02	CJ
▼ ● Orientation	3	3	2 sept. 2020 12:14	CJ
● Marché	10	13	2 sept. 2020 12:14	CJ
● Produit	13	15	2 sept. 2020 12:14	CJ
▼ ● Planification du mar...	1	1	9 sept. 2020 14:54	CJ
● Ciblage des clients	23	30	2 sept. 2020 12:03	CJ
▶ ● Positionnement c...	22	28	9 sept. 2020 14:56	CJ
● Segmentation de...	19	22	9 sept. 2020 14:57	CJ
● Marketing individualisé	6	8	2 sept. 2020 11:59	CJ

Figure 5.2 Hiérarchie des nœuds

5.2 Analyse des données avec NVivo

Une relecture générale des verbatim est effectuée pour avoir une idée des thèmes qui ressortent des entretiens. Ensuite, la chercheuse lit chaque verbatim de façon très attentive pour y déceler les éléments qui doivent être codés. Lorsqu'un propos renvoie à un nœud déjà créé, la chercheuse glisse la phrase, le bout de phrase ou le paragraphe dans le nœud approprié. Si la chercheuse décelle un propos intéressant pour la recherche, mais qui ne correspond à aucun nœud, elle crée un nouveau nœud et le glisse dedans. Les nœuds créés au fur et à mesure ne sont rattachés à aucun nœud « parent » au départ, mais tout cela peut changer au fur et à mesure du codage.

Ensuite, la chercheuse fait une lecture des références de chaque nœud hiérarchique pour vérifier que le propos correspond bien au nœud auquel il a été attribué. À cette étape, il est également possible de créer de nouveaux nœuds « enfants » si, au sein d'un même nœud, la chercheuse constate qu'un sous-thème ressort à plusieurs reprises.

La hiérarchie des nœuds, ainsi que tout le contenu encodé, sont par la suite vérifiés par deux experts de la stratégie de marketing. Tel que recommandé par Gavard-Perret et *al.* (2008), cette technique vise à obtenir une plus grande objectivité dans l'analyse de données qualitatives. Tout le contenu de l'analyse thématique est questionné pour en arriver à un consensus entre la chercheuse et les deux experts. Des modifications mineures sont ainsi apportées à la hiérarchie des nœuds et au codage, dans la majorité des cas pour simplifier la hiérarchie. Cette vérification amène deux éléments importants dans la fiabilité de l'analyse des données, soit la stabilité et la reproductibilité (Weber, 1990). La stabilité correspond à la fiabilité intracodeur, donc le fait que le codeur obtient les mêmes résultats d'analyse plusieurs fois de suite. La reproductibilité correspond à la fiabilité intercodeurs, soit le fait que tous les codeurs obtiennent des résultats comparables (Weber, 1990).

Puisque l'analyse est effectuée sur le logiciel NVivo, à la suite du codage, il est possible de faire d'autres types d'analyses. La chercheuse commence par faire une analyse lexicale en faisant une requête de fréquence de mots pour voir quels mots ressortent le plus souvent dans le corpus. L'approche lexicale permet de décrire de quoi on parle, en s'intéressant directement aux mots présents dans le corpus (Fallery et Rodhain, 2007). La requête est limitée aux mots de plus de trois lettres et un nettoyage est fait par la chercheuse pour enlever des mots vides de sens comme les prépositions, les pronoms, etc. Par la suite, il est possible de voir les liens qui unissent ces mots en exécutant une

synapsie (arbre de mots) (QSR International, s.d.). Cela permet de voir le contexte dans lequel le mot est utilisé. Finalement, la chercheuse s'intéresse directement aux répondants en affichant les caractéristiques des cas et en les analysant par sous-secteur.

5.3 Profils des répondants

Dans cette section, les profils des répondants sont analysés par sous-secteur. L'échantillon final de l'étude comporte 27 répondants séparés en cinq sous-secteurs, soit l'architecture et le design, les arts, le multimédia, les médias et la communication créative.

Il était important, dès le commencement des entretiens, de connaître l'importance accordée par les répondants à l'industrie créative montréalaise. Le tableau 5.2 résume les résultats obtenus, tous sous-secteurs confondus.

Tableau 5.2 Niveau d'importance du secteur créatif montréalais pour les répondants sur une échelle de 1 à 10 (n = 27)

Niveau d'importance du secteur créatif montréalais pour les répondants	Nombre de répondants
10	15 (56%)
9	4 (15%)
8	6 (22%)
7	1 (4%)
2	1 (4%)

La presque totalité des répondants accorde une grande importance au secteur créatif montréalais. En effet, un seul gestionnaire donne un niveau d'importance de moins de 7/10. Ces réponses peuvent peut-être s'expliquer par le fait que les répondants travaillent tous dans ce milieu. Par ailleurs, cela démontre qu'ils ont un intérêt pour ce sujet, ce qui facilite le travail de la chercheuse pour récolter des réponses riches et complètes.

5.3.1 Architecture et design

Le sous-secteur architecture et design, comme mentionné précédemment, comprend aussi le sous-secteur de la mode, par manque de données isolées pour cette industrie

(CCMM, 2018). Les répondants dans cette catégorie proviennent donc du secteur du design de mode (6/7) et du secteur de l'architecture (1/7).

Les gestionnaires des entreprises de notre échantillon comptent en moyenne quatre employés à temps plein et trois employés à temps partiel (voir tableau 5.3). Les répondants qui ont accepté de répondre à cette question (6/7) ont en moyenne 130 clients par semaine qui dépensent en moyenne 3 000\$ par année. Les sept entreprises de ce sous-secteur créent en moyenne 93% de leurs produits vendus et accordent une importance de 8 sur 10 aux industries créatives montréalaises. Un seul répondant accorde une importance de deux.

Tableau 5.3 Caractéristiques des répondants du sous-secteur de l'architecture et du design

Répondant	Importance de l'industrie créative	Employés temps plein	Employés temps partiel	Employés saisonnier	Nombre de clients par semaine	Montant d'achats annuels des clients	Pourcentage créations
D1	10	12	11	0	27	2000	100
D2	2	3	2	30	87	15 000	95
D3	8	1	0	1	2	150	100
D4	9	4	0	0	500	675	100
D5	10	6	1	0	n.d.	n.d.	100
D6	10	1	3	0	100	400	60
D7	9	3	2	n.d.	65	200	99

5.3.2 Arts

Du côté du sous-secteur des arts, on compte parmi les répondants des artistes visuels (4/12), des artisans des arts de la scène (6/12), un musée (1/12) et une entreprise du secteur musical (1/12). Au tableau 5.4, on observe qu'en moyenne, les entreprises des gestionnaires interrogés comptent 17 employés à temps plein, huit employés à temps partiel et six employés saisonniers. Les gestionnaires d'entreprises qui ont accepté de répondre à cette question (6/12), ont déclaré avoir en moyenne 427 clients par semaine. Il est à noter que pour ce secteur, il existe un grand écart entre le nombre de clients par semaine des artistes visuels et des autres entreprises, dont notamment celles qui se situent dans l'événementiel. Elles accueillent un grand nombre de consommateurs à chaque spectacle et la notion de « client » est différente, puisqu'on parle plutôt de « spectateur » ou de « visiteur ». Par ailleurs, plus de la moitié des répondants de ce sous-secteur ne savent pas combien un consommateur dépense annuellement chez eux ou le nombre de consommateurs par semaine, par mois ou par année. Pour beaucoup de gestionnaires, ils peuvent dire le nombre de billets vendus par année, mais ils ne savent pas si une personne a acheté plus d'un billet, donc il était impossible pour eux de donner l'information que la chercheuse demandait.

En moyenne, ce secteur accorde une importance de 9,5/10 à leur industrie. Le pourcentage de produits vendus qui sont leurs propres créations est de 62%. Les résultats par répondant sont indiqués dans le tableau 5.4.

Tableau 5.4 Caractéristiques des répondants du sous-secteur des arts

Répondant	Importance de l'industrie créative	Employés temps plein	Employés temps partiel	Employés saisonniers	Nombre de clients par semaine	Montant d'achats annuels des clients	Pourcentage créations
A1	10	0	2	0	1	350	100
A2	9	14	1	1	n.d.	60	0
A3	10	9	10	n.d.	n.d.	n.d.	21
A4	10	50	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A5	10	1	1	4	n.d.	n.d.	100
A6	9	33	30	n.d.	1923	n.d.	20
A7	10	2	0	1	20	n.d.	100
A8	8	11	0	60	n.d.	n.d.	43
A9	10	60	40	0	385	n.d.	n.d.
A10	10	8	7	0	n.d.	n.d.	57
A11	8	0	2	0	40	45	100
A12	10	18	0	4	192	100	80

5.3.3 Multimédia

Le sous-secteur du multimédia comprend aussi le secteur du jeu vidéo, comme mentionné précédemment, par manque de données isolées (CCMM, 2018). Les deux entreprises de cette catégorie sont dans l'industrie du jeu vidéo. Elles ont en moyenne 255 employés à temps plein et très peu à temps partiel (un en a moins de cinq et l'autre n'a pas le chiffre exact, mais mentionne que c'est très peu de personnes). Cela en fait

le sous-secteur où la moyenne du nombre d'employés est la plus élevée. Le pourcentage de produits vendus qui sont leur propre création est de 100% pour les deux entreprises, mais les données sont manquantes au niveau des autres caractéristiques. En effet, pour ce qui est du nombre de consommateurs par semaine, un des répondants savait le nombre de joueurs par jour (2 millions), mais en sachant qu'un joueur va venir sur le jeu plusieurs fois par semaine, le nombre de consommateurs uniques par semaine est difficile à déterminer. Ce répondant savait toutefois qu'un joueur rapporte en moyenne 0,45\$ par jour, donc environ 164\$ par année. Pour l'autre entreprise, ces données étaient inconnues. Toutes deux accordent une importance de 10 aux industries créatives. Les caractéristiques par répondant sont indiquées dans le tableau 5.5.

Tableau 5.5 Caractéristiques des répondants du sous-secteur du multimédia

Répondant	Importance de l'industrie créative	Employés temps plein	Employés temps partiel	Employés saisonniers	Nombre de clients par semaine	Montant d'achats annuels des clients	Pourcentage créations
J1	10	130	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	100
J2	10	380	5	n.d.	n.d.	164	100

5.3.4 Médias

Pour ce qui est du sous-secteur des médias, on compte dans cette catégorie une maison d'édition (1/3) et deux entreprises de production audiovisuelle (2/3). Ils accordent une importance au secteur créatif d'environ 8/10 en moyenne. La moyenne d'employés à temps plein est de quatre et à temps partiel de 0,7. Il est difficile de faire une moyenne pour les autres caractéristiques puisque les données sont très différentes. Par exemple,

pour une maison d'édition, le nombre de consommateurs par semaine est le nombre de personnes qui achète leurs produits, en l'occurrence des livres, tandis que pour une des entreprises de production audiovisuelle, un client est un diffuseur qui achète un film entier. Cette entreprise a donc un client seulement par projet/produit. Encore une fois, plusieurs informations sont manquantes quant aux caractéristiques des entreprises, mais elles sont toutes indiquées dans le tableau 5.6.

Tableau 5.6 Caractéristiques des répondants du sous-secteur des médias

Répondant	Importance de l'industrie créative	Employés temps plein	Employés temps partiel	Employés saisonniers	Nombre de clients par semaine	Montant d'achats annuels des clients	Pourcentage créations
M1	7	2	0	0	1	20 000	n.d.
M2	10	6	0	80	n.d.	n.d.	100
M3	8	4	2	n.d.	20	n.d.	100

5.3.5 Communication créative

Dans le sous-secteur de la communication créative, les répondants font partie de l'industrie de la publicité (2/3) et un studio est spécialisé en image de marque (1/3). Ils accordent en moyenne une importance de presque 9/10 aux industries créatives montréalaises. La moyenne d'achat annuel d'un client est d'environ 11 000\$, bien que cette information soit manquante pour une des trois entreprises. De plus, la moyenne du pourcentage de produits vendus qui sont leurs propres créations est de 100%. Les caractéristiques des répondants sont indiquées dans le tableau 5.7.

Tableau 5.7 Caractéristiques des répondants du sous-secteur de la communication créative

Répondant	Importance de l'industrie créative	Employés temps plein	Employés temps partiel	Employés saisonniers	Nombre de clients par semaine	Montant d'achats annuels des clients	Pourcentage créations
C1	8	5	0	0	1	10 000	100
C2	10	3	3	1	1	12 000	100
C3	8	350	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	100

5.4 Quatre principes de la stratégie de marketing

Comme mentionné précédemment, la base de l'analyse des données se fait sur les quatre principes de la stratégie de marketing de Palmatier et Crecelius (2019) : tous les consommateurs sont différents, tous les consommateurs changent, tous les concurrents réagissent et toutes les ressources sont limitées. À ces quatre principes, nous y ajoutons les modèles de quelques autres auteurs pour soutenir nos analyses, tel que discuté dans la revue littéraire.

5.4.1 Tous les consommateurs sont différents

Le premier principe de base de Palmatier et Crecelius (2019) est le fait que tous les consommateurs sont différents, donc qu'il existe une hétérogénéité parmi les clients d'une entreprise. Est-ce que les gestionnaires des PME créatives de Montréal ont conscience de l'hétérogénéité de leurs clients ? La réponse est oui. En effet, presque tous les répondants (26/27) mentionnent qu'ils ont plusieurs groupes au sein de leur clientèle.

On parle de groupes distincts au niveau des variables démographiques des clients (13/27), au niveau de leurs activités, par exemple lorsqu'on parle de clients B2B (9/27), au niveau de la fidélité à l'entreprise (des abonnés versus des clients à la carte) (3/27), ou autre (1/27). Par ailleurs, en plus d'en avoir conscience, une grande partie des répondants prennent en considération cette hétérogénéité, comme nous le verrons dans les prochaines sections.

5.4.1.1 Marketing de masse

Nous constatons suite aux entretiens que le marketing de masse est un concept difficilement applicable aux PME. En effet, cela consiste à rejoindre plusieurs publics cibles avec un seul et unique message, à l'aide de médiums de communication de masse comme la télévision, par exemple (Palmatier et Crecelius, 2019). Toutefois, la réalité

des PME, la nature de leur offre, et souvent de leur clientèle, ainsi que leur budget limité fait en sorte qu'il leur est impossible d'utiliser des médias de masse. Le concept de marketing de masse ne s'applique donc pas à cette étude, mais certains gestionnaires utilisent des stratégies de marketing qui se rapprochent du marketing de masse, soit, par exemple, de diffuser un seul et même message pour rejoindre plusieurs tranches de clientèle. Nous décidons donc d'utiliser le terme « marketing générique » pour parler des gestionnaires qui n'adaptent pas leurs stratégies selon leurs différentes clientèles cibles.

Le marketing générique est utilisé par 14 répondants. Il importe toutefois de préciser qu'ils n'adoptent pas nécessairement uniquement cette approche. Les gestionnaires prennent à l'occasion la décision de communiquer de la même façon à tout le monde, même s'ils savent qu'ils ont plusieurs groupes de clients distincts : « [...] j'ai tendance à aborder les gens toujours de la même manière, peu importe leur âge ou le rapport qu'on a ». Nous pouvons supposer que cela s'explique parfois par un manque de ressources, de temps ou de connaissances, comme l'indique cette propriétaire d'entreprise :

Nous, on a quand même des petits budgets pour le marketing, donc je te dirais que toutes nos promotions, ça va quand même se ressembler, parce qu'on n'a pas nécessairement le budget pour aller chercher plein de tranches de marché cible. Mais c'est sûr qu'éventuellement c'est ce qu'on voudrait faire. (D4)

Pourtant, comme le mentionnent Palmatier et Crecelius (2019), une stratégie de marketing de masse, ou dans le cas présent, de marketing générique peut fonctionner dans certains cas, mais le succès est souvent éphémère. C'est pourquoi le marketing de niche doit être préconisé (Palmatier et Crecelius, 2019).

5.4.1.2 Marketing de niche

Le marketing de niche est ce qui est le plus commun parmi les gestionnaires interrogés (22/27). Cela comprend, selon Palmatier et Crecelius (2019), faire de la publicité ciblée. Cette stratégie est largement utilisée par les répondants (17/27). Que ce soit la publicité sur les réseaux sociaux ou la publicité dans des publications nichées, ces répondants comprennent l'importance d'adapter leur message selon les différents groupes de clients :

Le ton va changer, on va décider d'investir différemment en fonction des canaux de distribution. Il y a évidemment le côté réseaux sociaux, on va peut-être décider de miser davantage sur le marketing, les courriels, qu'une pièce qui s'adresse aux gens un peu plus âgés. Les plus jeunes, même les très jeunes, on risque peut-être d'aller vers d'autres plateformes comme Instagram et mettre plus d'énergie de ce que côté-là par exemple. On a différents axes de communications, différents canaux, des canaux qui sont utilisés en fonction de la clientèle qui est ciblée. (A6)

Pour développer une stratégie de marketing de niche efficace, Palmatier et Crecelius (2019) soulignent l'importance de l'utilisation de la technique STP (*segmentation-targeting-positioning*). Morgan (2012) explique également que la planification stratégique du marketing, qui comprend ces trois éléments, est une capacité marketing importante dans une entreprise. Le gestionnaire doit faire une segmentation de base de sa clientèle, choisir le segment à cibler et finalement se positionner par rapport à celui-ci (Natter *et al.*, 2008; Palmatier et Crecelius, 2019). Cette technique est utilisée par ce gestionnaire du secteur de la communication créative :

[...] on va centraliser nos efforts sur le segment qui est le plus important pour nous, et lui sur lequel on veut se concentrer : les jeunes *start up* novatrices en croissance. Nos actions vont vraiment plus se concentrer sur connecter avec cette niche-là, ce segment-là, et de le séduire plutôt que d'aller chercher chacun de nos segments avec un message différent. (C1)

Par contre, les gestionnaires interrogés n'appliquent pas nécessairement tous les principes de la segmentation, du ciblage et du positionnement. Parmi les 22 répondants qui font du marketing de niche, 18 d'entre eux adaptent leur message selon la clientèle, mais ils n'adaptent pas nécessairement leur offre. Par exemple, pour un produit qui s'adresse à une clientèle plus jeune, les tactiques marketing sont différentes de celles qui sont utilisées pour un autre type de clientèle. Toutefois, on va rarement jusqu'à sélectionner une cible et adapter complètement l'offre pour celle-ci, on veut continuer de satisfaire un grand nombre de segments, en cohérence avec Hogarth-Scott *et al.* (1996). Les gestionnaires vont choisir de conserver leurs différents segments de clients, mais de leur communiquer différemment à des moments qui leur semblent opportuns :

[...] tout dépendamment du style de spectacle, ça va amener une clientèle qui va être un peu différente, donc c'est sûr qu'il y a un grand public générique, mais si mettons c'est un spectacle plus familial, on va aller dans des blogues famille, on va cibler ce type de média là. (A4)

Comme mentionné dans la revue de littérature, un des outils que Palmatier et Crecelius (2019) recommandent d'utiliser lorsque le gestionnaire fait du marketing de niche est la carte perceptuelle. Cet outil est très peu utilisé parmi les répondants, seulement quatre d'entre eux (4/27) disent avoir une carte perceptuelle à jour. Plusieurs autres répondants semblent toutefois conscients de leur position sur le marché, sans avoir recourt à l'utilisation d'outils graphiques :

On le sait c'est qui notre compétition directe et on sait c'est qui notre compétition indirecte. Je n'ai pas de tableau graphique, mais ce ne serait pas compliqué à faire parce que c'est un petit milieu et tout le monde se connaît. (C2)

Pour exécuter un marketing de niche pertinent, l'entreprise doit être centrée sur le client (Palmatier et Crecelius, 2019). C'est ce qui permet d'être en phase avec le segment de clientèle choisi pour bien répondre à ses attentes et à ses besoins. Dans le cadre de cette étude, seulement dix répondants (10/27) affirment baser leurs stratégies de marketing strictement sur le client et 13 sur le produit (13/27). Ce qui est cohérent avec la littérature, qui expose que dans le cas des industries créatives ou culturelles, les entreprises ont plus souvent une orientation produit (Finn *et al.*, 1994; Hirschman, 1983; Voss et Voss, 2000). En effet, comme l'explique cette artiste, ce qui l'importe, c'est tout simplement de dessiner ce qui lui plaît, et non de tenter de satisfaire une clientèle :

[...] quand ça s'est mis à devenir plus grand et à prendre de l'ampleur, les gens me disaient directement ce qu'ils voulaient, donc j'essayais de créer quelque chose en fonction de ce qu'ils voudraient avoir. Mais la partie artiste en moi était un peu malheureuse de ça, donc tranquillement pas vite je retourne à faire moi ce dont j'ai envie. Ensuite, les gens que ça intéresse, tant mieux. (A11)

Pour maintenir une orientation-marché et bien comprendre les besoins et les attentes de la clientèle, un outil pertinent à utiliser, que Palmatier et Crecelius (2019) recommandent, est la recherche d'information, plus particulièrement celle tirée du web. Le fait d'aller chercher des données et des informations sur la clientèle permet, en effet, de mieux la comprendre (Palmier et Crecelius, 2019). Pour faire cela, quelques répondants mentionnent regarder régulièrement les statistiques sur leurs plateformes de réseaux sociaux ou sur leur site web (4/27). Toutefois, 12 gestionnaires recueillent de l'information tout simplement sous forme de sondages envoyés à la clientèle et non

en analysant les données provenant du web. C'est surtout dans le sous-secteur des arts que cette méthode est utilisée (7/12). Cela peut s'expliquer par le fait que dans ce sous-secteur, le client, qui est souvent un spectateur, vit véritablement une expérience unique. Les dirigeants de théâtres, par exemple, veulent savoir si cette expérience est à la hauteur des attentes des clients. Les informations recueillies par ces sondages portent souvent sur la satisfaction du client lors d'un événement (théâtrale ou autre) et ses caractéristiques démographiques. De plus, dans le sous-secteur des arts, lorsqu'on écarte les quatre répondants qui sont des artistes visuels, le marketing semble assez formalisé, avec des processus au niveau du marketing qui semblent plus développés que dans d'autres secteurs. Tout cela explique peut-être la prépondérance de l'utilisation de sondages dans ce milieu. Dans d'autres entreprises, la recherche d'informations se fait plutôt de façon informelle, lors de discussions avec les clients (6/27). C'est à ce moment que l'entreprise évalue si les besoins des clients sont satisfaits et prend les commentaires sur toutes sortes de sujets concernant l'entreprise, les produits ou les services offerts.

5.4.1.3 Marketing individualisé

Nous venons de constater que beaucoup de gestionnaires d'entreprises pratiquent un marketing de niche. Toutefois, quelques-uns d'entre eux souhaitent cibler davantage, donc faire du marketing individualisé. Une entreprise réussit à faire cela lorsqu'elle considère chaque client individuellement, donc quand chaque client devient son propre segment d'une seule personne (Palmatier et Crecelius, 2019). Cette entreprise de jeux vidéo pousse en effet la segmentation à l'extrême, en testant une très grande quantité

de campagnes publicitaires à des groupes de clients différents. L'utilisation du ciblage par géo-localisation (Fong *et al.*, 2015) et du *big data* (Chintagunta *et al.*, 2016) sont des outils propres au marketing individualisé (Palmatier et Crecelius, 2019).

On est dans le monde de l'optimisation, de la suroptimisation de performance, il y a beaucoup de données, donc ce qu'on va faire, c'est que pour un jeu donné, on va créer 20, 30, 40 campagnes de marketing différentes avec chacune leur cible différente et on va les faire fonctionner sur Facebook et Google, et à la fin de la journée on va conserver, utiliser et améliorer celles qui fonctionnent le mieux. (J2)

Toutefois, une minorité de gestionnaires interrogés adoptent le marketing individualisé (4/27). Deux de ceux-ci utilisent les réponses à des sondages qu'ils envoient préalablement, pour ensuite faire des recommandations personnalisées aux répondants. Ces deux entreprises sont membres du sous-secteur des arts :

Les sondages après les *shows* servent à cibler après ça soit les produits similaires, les gens qui ont aimé un show qu'on considère qui a une parenté avec celui qui s'en vient à l'affiche, on va s'en servir pour cibler, envoyer des promos faites en fonction des goûts exprimés par ces clients-là dans le passé. (A12)

5.4.2 Tous les consommateurs changent

Selon Palmatier et Crecelius (2019), il existe trois approches à la gestion des dynamiques des clients : l'approche cycle de vie, la segmentation dynamique et la valeur à vie du client. Avant de s'intéresser aux trois approches, il faut tout d'abord se demander : les gestionnaires ont-ils conscience des changements qui surviennent chez

leur clientèle ? La réponse est généralement positive chez les répondants. Comme nous le verrons dans cette section, beaucoup mentionnent entreprendre régulièrement un processus de questionnement et de réévaluation dans leurs façons de faire, preuve qu'ils comprennent que le marché n'est pas statique.

5.4.2.1 Approche cycle de vie

Selon Palmatier et Crecelius (2019), l'approche de gestion du dynamisme des consommateurs par le cycle de vie est de moins en moins utilisée de nos jours. Cette approche n'est pas la plus adaptée pour suivre efficacement les changements qui surviennent au sein des consommateurs (Barton *et al.*, 2012). Toutefois, comme l'indique cette propriétaire d'entreprise du sous-secteur du design de mode, il est possible d'adapter son offre au cycle de vie de ses clients pour les fidéliser à sa marque :

Là, je me rends compte que j'ai des clientes qui ont acheté un manteau pis elles me disent : « ah ce serait *cool* pour les enfants bientôt », parce qu'elles commencent à avoir des enfants. Je te dirais que c'est vraiment ça. Les clients/clientes évoluent vraiment avec mon *brand* et pour moi c'est vraiment quelque chose qu'il faut que je considère, justement. (D4)

Elle est donc consciente du dynamisme de ses clients, et suit de près l'évolution de leur cycle de vie pour répondre efficacement à leurs attentes et à leurs besoins. Le fait de suivre cela permet aussi de déceler une opportunité de marché intéressante pour l'entreprise. Toutefois, bien que quelques répondants soient conscients du cycle de vie de leurs clients, seulement trois (3/27) mentionnent utiliser cette information pour bâtir

leurs stratégies de marketing. Les gestionnaires interrogés utilisent plutôt l'approche de la segmentation dynamique.

5.4.2.2 Segmentation dynamique

Comme mentionné dans la revue de littérature, Palmatier et Crecelius (2019) indiquent que la segmentation dynamique est une meilleure approche que le cycle de vie pour suivre l'évolution de la clientèle. Celle-ci consiste à suivre cette évolution selon l'endroit où le client se situe dans sa relation avec la marque (Becker *et al.*, 2009). Cette gestionnaire, par exemple, souhaite réussir à gérer la dynamique de ses clients de cette façon :

En ce moment nous avons encore un groupe, mais on vise vraiment à adopter des techniques bien ancrées chez nous dans la personnalisation. Donc personnaliser notre message à différents groupes de clientèle selon leurs intérêts et où ils sont rendus dans la relation avec la marque. On trouve ça très important, mais pour le moment, c'est un canal : on envoie un catalogue deux fois par année, on envoie des infolettres saisonnières et une fois par mois. C'est à peu près ça. (D1)

La segmentation dynamique implique de s'adapter selon trois phases de relation avec la marque : l'acquisition, l'expansion et la rétention (Becker *et al.*, 2009). Les répondants ont, pour la plupart, des stratégies bien adaptées à ces phases. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux phases d'acquisition et de rétention.

Pour ce qui est de l'acquisition, cela peut se faire par de la publicité ou des promotions adaptées à une clientèle qui n'est pas encore acquise par l'entreprise. Parmi les répondants, on parle de promotions au niveau du prix (4/27), donc d'offrir un tarif plus bas à un certain groupe de clients, par exemple, les jeunes qu'on veut intéresser au théâtre. On mentionne aussi la publicité ciblée pour recruter de nouveaux clients (14/27), souvent sur les médias sociaux. Par ailleurs, les relations de presse y sont pour beaucoup dans plusieurs entreprises (10/27), ce qui est cohérent avec Ashworth (2012) qui explique que puisque le budget est souvent limité dans les PME, la publicité gratuite qu'offre les relations de presse joue un rôle important dans l'acquisition de clients. Finalement, une stratégie d'acquisition qui a été mentionnée par 10 répondants est le bouche-à-oreille, en cohérence avec l'étude de Hogarth-Scott *et al.* (1996) qui expose le fait que cette technique est grandement utilisée par les PME. Cette stratégie d'acquisition est liée, chez les répondants, à l'atteinte de la satisfaction des clients et au maintien d'une bonne relation avec ceux-ci. Cet aspect sera abordé plus largement dans la section sur la gestion de la concurrence. En bref, ces différents exemples de stratégies d'acquisition permettent de démontrer que les répondants sont conscients du fait qu'il faut adapter sa stratégie selon la phase de relation du client avec l'entreprise :

Si on s'adresse à de nouveaux clients, oui on va élaborer nos stratégies marketing en aillant un ton complètement différent de si on s'adresse à notre clientèle qui nous connaît déjà. [...] Dernièrement, on a ajouté plusieurs nouvelles personnes à notre infolettre, elles font parties d'un groupe différent, elles sont répertoriées différemment dans notre liste d'envoi et on va leur envoyer un courriel avec un ton différent de celles qui ont déjà acheté. (D7)

Pour ce qui est de la phase de rétention, encore une fois, les gestionnaires ont des stratégies bien adaptées. Souvent, celles-ci misent sur la relation avec le client. Pour certains dirigeants (7/27), la clé est d'offrir à sa clientèle l'option d'avoir un

abonnement qui comporte de nombreux avantages, comme des rabais, l'accès à des événements spéciaux, etc. Il est à noter que les sept répondants en question proviennent tous du sous-secteur des arts. Dans d'autres sous-secteurs, la question de la carte de fidélité est abordée par deux répondants, mais pas encore mise en place par ces entreprises. L'aspect relationnel, l'expérience, un service à la clientèle humain, sympathique et personnalisé sont des éléments qui reviennent souvent dans les entretiens lorsqu'on parle de rétention de clients. Il s'agit de développer un lien plutôt personnel avec les clients pour qu'ils aient envie de refaire affaire avec l'entreprise. Cela est cohérent avec Nyadzayo et Khajehzadeh (2016) et Lai *et al.* (2009) qui expliquent que certains de ces éléments sont en effet des antécédents à la fidélité. De plus, cinq gestionnaires nomment explicitement la qualité de l'offre comme moyen de fidélisation. En général, les répondants semblent accorder une grande importance à la fidélisation de leurs clients, comme le démontre cet exemple, où une équipe dans cette entreprise est dédiée uniquement à la fidélisation de clients qui démontrent de l'engagement :

[...] on a des genres de « *VIP managers* » où à partir du moment où tu dépenses un certain montant dans un de nos jeux, on va commencer à communiquer avec toi sur une base très individuelle, très personnalisée. On a des gens qui ne font que ça. Ça fait partie de notre stratégie de fidélisation. (J2)

5.4.2.3 Valeur à vie du client

La valeur à vie du client est une mesure indiquant ce qu'un client peut rapporter à l'entreprise tout au long de sa relation avec celle-ci (Gupta *et al.*, 2006). Le calcul de cette donnée permet d'aller un peu plus loin dans la segmentation dynamique, en démontrant à l'entreprise à quels moments de la relation compagnie-client elle doit investir (Gupta *et al.*, 2006). Cette mesure est très peu utilisée par les répondants. En effet, seulement trois d'entre eux mentionnent avoir fait le calcul. Toutefois, sans avoir calculé la valeur à vie de façon explicite, ce répondant explique qu'il est bien conscient de l'impact de la durée de vie de la relation client sur son entreprise :

Pas établie, mettons sur une feuille Excel, combien il pourrait nous rapporter officiellement, mais ça va s'en venir ça comme estimation. Pour le moment, on le fait un peu par réflexe, ça veut dire ça, on est dans le domaine du service, ils ne nous donnent pas un très gros mandat pour l'instant, mais on voit que c'est une entreprise qui va éclore, c'est intéressant comme client, on sait qu'on veut le garder avec nous. On va accepter de lui faire un devis avec un taux réduit un peu, parce qu'on sait qu'éventuellement, ça va grossir. Combien est-ce qu'on a calculé ? Ce n'est pas tant ça, c'est plus un réflexe que l'on a. (M1)

Bien entendu, cette façon de faire n'entre pas dans le concept de valeur à vie à proprement parlé, puisque ce répondant n'évalue pas de manière exacte quand et combien il doit investir avec un client pour obtenir la plus grande valeur possible (Gupta *et al.*, 2006). Par contre, il a une conscience intuitive de ce concept, du fait qu'il faut investir sur certains clients en particulier pour qu'ils rapportent à l'entreprise plus tard dans leur relation.

Sur un tout autre sujet, mais en restant dans la lignée des analyses du dynamisme des consommateurs au niveau micro, une étude de Li *et al.* (2017) a démontré que les changements de température amènent également un changement au niveau de la réaction des consommateurs à la publicité, entre autre quant à la rapidité d'achat suite à une promotion. Lors des entretiens, cette répondante mentionne discuter chaque semaine de plusieurs sujets avec sa responsable des médias sociaux, dont la météo, pour ajuster le plan marketing de son entreprise :

C'est sûr que la personne qui fait nos médias sociaux n'est pas au bureau, donc on est toujours en train de communiquer. Tous les jours on se parle et chaque semaine on se rencontre physiquement et on regarde où on en est par rapport à nos unités, notre collection, notre plan marketing, est-ce qu'il y a des choses qu'on devrait revisiter, est-ce que par rapport à la météo il y a des changements, est-ce que par rapport à nos ventes il y a des changements, les boutiques, etc. On revisite vraiment tout et on se fait vraiment une journée par semaine où on se dit : « *What's up* en ce moment ? Est-ce qu'on a besoin de se rediriger ? » Parce qu'on est toujours en changement. (D7)

On constate donc avec ces résultats qu'en général, les répondants ont conscience du fait qu'il faut gérer la dynamique des clients. Nous analysons maintenant comment ils gèrent le troisième principe de Palmatier et Crecelius (2019), la concurrence.

5.4.3 Tous les concurrents réagissent

Selon Palmatier et Crecelius (2019), la gestion de la concurrence se fait par le maintien d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels durables. Le fait de détenir de multiples avantages concurrentiels définit le succès des stratégies de marketing (Morgan et Piercy, 1996; Palmatier et Crecelius, 2019). Selon les auteurs, la base de ces avantages est l'offre, la marque et la relation avec la clientèle (Palmatier et Crecelius, 2019). Comme il a été possible de le constater dans la revue de littérature, pour Morgan (2012), il existe plutôt six types d'avantages concurrentiels, soit le coût, le prix, la distribution, le produit, la marque et le service client. Comme nous l'avions prévu, à la suite de l'analyse des résultats de cette recherche, nous constatons que les avantages des entreprises interrogées qui sont liés au coût, au prix et à la distribution sont tous reliés directement à l'offre. Nous conservons donc les trois avantages de Palmatier et Crecelius (2019).

5.4.3.1 L'avantage concurrentiel basé sur l'offre

Selon Palmatier et Crecelius (2019), les entreprises peuvent atteindre un avantage concurrentiel en offrant un produit unique qui se distingue de celui des concurrents, et l'innovation est un des éléments pour y arriver. Cela est en accord avec Menon *et al.* (1999), qui expliquent que le fait d'avoir une culture d'entreprise qui favorise l'innovation facilite l'implantation de stratégies de marketing. La très grande majorité

des répondants (23/27) ont mentionné avoir une entreprise innovatrice à différents niveaux :

Mais aussi au niveau de la pratique théâtrale, la salle de spectacle est conçue comme un espèce de laboratoire. La plupart des théâtres ont un plafond d'éclairage qui est fixe, comme les gradins qui sont fixes, mais nous on peut bouger, défaire tout. Donc, on part de zéro et on crée, c'est un laboratoire pour les artisans et les concepteurs, c'est vraiment une plateforme rêvée. Ça fait des années, que soit au niveau de la dramaturgie ou au niveau du rendu fini, on dépasse quand même beaucoup de joueurs/compétiteurs. (A8)

En création c'est comme ça. Il faut être capable de faire de la création et de durer dans le temps, il faut que tu sois capable de te renouveler, de te remettre en question et de penser différemment. Ça, c'est la posture mentale des gens chez nous à la base, c'est sûr que ça aide à être innovant. (C3)

Le fait d'être pionnier, donc être un des premiers à développer un produit, donne un certain avantage à l'entreprise (Day et Wensley, 1988; Robinson et Min, 2002). Toutefois, le succès n'est pas garanti (Golder et Tellis, 1993). Parmi les répondants, plusieurs (15/27) se considèrent comme pionnier, mais sans nécessairement y voir un avantage. En se faisant poser la question, ils réalisent que oui, ils sont les premiers sur le marché sur certains aspects de leur entreprise, mais ils n'utilisent pas cela de façon stratégique, ils le constatent comme un fait tout simplement. Exception faite de cette gestionnaire du sous-secteur du design de mode, qui travaille pour une entreprise qui a été une des premières à baser sa stratégie sur l'utilisation de matières naturelles dans la fabrication de vêtements durables :

Parce que, comme je t'ai mentionné un peu plus tôt, par rapport aux produits, les matières naturelles c'est quelque chose que les gens valorisent

beaucoup. Des jeunes, jusqu'à quelqu'un qui a 60 ans, qui ne veut plus faire de compromis sur la taie d'oreiller qu'elle utilise, jusqu'à la fourchette qu'elle met dans sa bouche. Donc, toutes ces tranches-là veulent maintenant acheter un produit qui est durable. Donc, nous, le fait qu'on fait ça depuis les années 80, ça n'a pas toujours été facile d'être qui on est et de vendre ce qu'on vend, mais on n'a jamais changé. (D1)

Cette gestionnaire considère son produit comme pionnier dans son milieu et mise là-dessus pour développer ses stratégies de marketing.

Mis à part le fait d'être innovateur ou pionnier, un des éléments qui ressort souvent chez les répondants quant à leur avantage concurrentiel lié à l'offre, est la qualité de celle-ci (16/27), en cohérence avec Aaker (1989). Une entrepreneure dans le secteur du design de mode va même jusqu'à offrir une garantie à vie sur ses produits. Cette stratégie se base directement sur la qualité de son offre. Selon les répondants, l'avantage concurrentiel de la qualité de l'offre s'explique entre autres par les éléments suivants : la spécialisation ou l'expertise de l'entreprise (4/27), la personnalisation du produit (1/27) et la collaboration avec les fournisseurs (1/27).

La spécialisation ou l'expertise sont mentionnées par quatre entreprises comme étant à la base de la qualité de leur offre, ce qui leur donne un avantage face à leurs concurrents, comme l'explique ce répondant :

[...] notre avantage concurrentiel le plus gros, si j'y repense, c'est la spécialisation. Spécialisation dans deux sphères : spécialisation dans notre offre de service qui est centrée sur la publicité numérique, et la spécialisation dans notre type de clients avec lesquels on travaille, donc on est très concentré sur les *start up* et les entreprises dans le *e-commerce* qui sont en croissance. (C1)

La personnalisation a été démontrée dans la littérature comme un important avantage pour les entreprises, selon certaines conditions (Franke *et al.*, 2009). Dans le cas de la présente étude, un répondant explique que ce qui lui permet parfois de conclure une vente, est le fait que le vêtement pourra être ajusté à la taille du client sur-le-champ. En plus d'offrir un produit personnalisé au client, cette personnalisation se fait très rapidement :

Je t'avouerais que ce qui est super dynamique avec [...] c'est que moi je peux lui demander le matin de faire une jupe en jersey de coton et une heure après elle va être faite et je peux appeler une cliente pour lui dire que j'ai une nouvelle jupe à lui présenter. Tu comprends ? Donc c'est sûr que c'est un avantage pour nous. Aussi, c'est naïseux, mais qu'est-ce qui me permet de conclure des ventes souvent c'est que je leur dis que je peux l'ajuster à votre taille maintenant. (D2)

Finalement, le dernier élément sur lequel se base un des répondants pour obtenir un avantage concurrentiel sur la qualité de son offre est la collaboration avec ses fournisseurs. Cela lui permet d'offrir un produit de grande qualité, qui se différencie de ses concurrents :

Tout ce qui est dans nos couleurs, dans nos produits aussi, le tissu, on a vraiment des bons fournisseurs qui eux aussi sont toujours à l'avance sur le marché. Je te dirais que de plus en plus ça va être ça qui va faire qu'on va être capable de se différencier. (D4)

La stratégie de distribution peut également être un avantage concurrentiel lié au produit (Morgan, 2012), entre autres, en créant une exclusivité ou un effet de rareté (Stock et Balachander, 2005). Cette artiste utilise cette stratégie en limitant son nombre de distributeurs :

Je prenais vraiment la peine de choisir dans quelles boutiques j'allais distribuer mes vêtements. Dans mon cas, je voulais créer quand même une rareté, je n'aurais pas voulu qu'il y en ait partout au Québec. C'est pour ça que je n'avais pas beaucoup de points de vente. (A11)

Dans le cas de cette autre entreprise, la propriétaire s'assure d'offrir dans sa boutique des marques exclusives que le client ne pourra pas retrouver ailleurs à Montréal :

[...] il y a beaucoup de marques qu'on est les seuls à avoir à Montréal. C'est sûr que ça nous attire des gens qui viennent pour ça, parce qu'ils ne peuvent pas, même s'ils voulaient, aller ailleurs. (D6)

La stratégie de distribution devient aussi un avantage concurrentiel pour certaines entreprises lorsqu'elles ont un pignon sur rue. Quatre répondants expliquent que pour eux, le fait d'avoir une boutique est un avantage concurrentiel. On parle ici d'un avantage strictement basé sur le fait d'avoir une ou plusieurs boutiques, ou sur sa localisation stratégique :

[...] je vous dirais nos boutiques. Dans le sens où elles sont localisées à des endroits quand même très stratégiques, donc si jamais tu es en train de te promener dans les quartiers où on a nos boutiques, si c'est le soir et la vitrine illuminée te parle, ça peut donner envie. (D1)

Cet avantage est cohérent avec Ghosh et Craig (1983), mais il est à noter qu'aucune entreprise n'a démontré avoir fait un choix stratégique à l'aide d'un modèle comme le leur. La localisation de leurs magasins est bien sûr stratégique, mais le choix de la localisation n'est pas autant formalisé, puisque nous sommes dans un contexte de PME.

Finalement, le dernier avantage concurrentiel mentionné par les répondants (8/27) qui est lié à l'offre est le prix, soit par le fait d'avoir des tarifs plutôt abordables (Morgan, 2012) :

Aussi on a des tarifs vraiment accessibles, c'est sûr que ça... Il y en a qui disent que quand c'est trop cher, c'est un frein à venir au théâtre, donc pour nous c'est important d'avoir des tarifs accessibles. (A3)

Toutefois, le fait d'avoir un prix plus bas que la concurrence n'est pas toujours un avantage, puisqu'un prix plus haut, basé sur la notoriété, peut être signe de qualité (Aaker, 1991). Toutefois, dans le cas des répondants, ils expliquent que c'est leurs prix accessibles qui est un avantage face à la concurrence. Un seul gestionnaire mentionne que ses prix sont plus hauts que ceux de la concurrence et que cela se justifie par la notoriété de son entreprise. Cet aspect est développé plus amplement dans la prochaine section sur la marque.

5.4.3.2 L'avantage concurrentiel basé sur la marque

La majorité des répondants (21/27) dit avoir, ou travaille présentement à développer, un avantage sur sa marque. Cela se fait sur la base de plusieurs éléments, dont premièrement l'image de marque, en cohérence avec Keller (1993). Le fait d'avoir un *branding* clair, esthétique ou facile à reconnaître est important pour sept répondants :

Oui, la marque du [...] elle est claire, le logo est connu, les lettres sont connues, elles font référence au milieu, à ce qu'on fait [...] Les gens savent

à quoi s'attendre quand ils viennent au [...]. Au niveau de la marque, ça c'est très clair. (A6)

On a revu notre positionnement au cours des dernières années, on a revu notre image de marque. Je dirais que ça a eu pour effet de vraiment donner une autre perception à notre organisation, une espèce d'attitude un peu plus *smooth*, un peu plus *cool*, un peu plus accessible, un peu plus actuelle aussi. (A2)

Dans six entretiens, une des stratégies mentionnées en lien avec l'image de marque est le fait de mettre de l'avant une personnalité. Dans le cas des théâtres, on parle du directeur ou de la directrice artistique, dans le cas du design, on parle du designer, dans l'industrie de la musique, on parle du chef d'orchestre et dans le cas de l'art, on met l'artiste de l'avant. L'image de marque repose donc sur une personnalité dans l'entreprise. À titre d'exemple, ce gestionnaire a même tenté de changer l'image de marque de son entreprise en ne mettant plus l'emphase sur son designer, qui est bien connu dans le milieu, mais ce fût un échec, puisque le succès de l'entreprise est en grande partie attribué à sa personnalité.

Ça c'est un point vraiment fort, parce que j'ai fait plusieurs tests depuis deux ans, parce qu'on essayait de changer un peu l'image de marque et de recentrer sur autre chose que [...] (le designer), parce que depuis le début, son image de marque est centrée sur lui. C'est vraiment LA personnalité avec les lunettes, etc. Mais je me suis rendu compte que, vraiment, ce qui fait en sorte que les gens vont revenir c'est, bon, tout ce que je t'ai dit précédemment, mais aussi parce qu'ils veulent voir [...], ils veulent voir cette personnalité-là. (D2)

On constate avec ce deuxième exemple que le plus gros avantage concurrentiel de cette entreprise est son chef d'orchestre. Cette personne devient donc un élément important de l'image de marque :

Mais véritablement, on a quand même un chef extraordinaire, [...], qui est une *star* mondiale dans le monde de la musique classique et qui a eu son premier orchestre ici à Montréal, et qui a été repéré quand même relativement tôt dans sa carrière à l'international. C'est sûr que lui c'est LE gros avantage en ce moment. (A2)

Toujours en lien avec l'avantage sur la marque, la notoriété est un concept mentionné par sept répondants, sans que la chercheuse n'aborde directement ce sujet. Cette notoriété est souvent basée sur l'expertise de l'entreprise (3/27) ou sur la qualité de son offre (2/27). Il est bien logique que la notoriété soit un élément qui ressort des entretiens lorsqu'on parle de la marque, puisque, tout comme l'image de marque, cela caractérise la connaissance de la marque selon Keller (1993). Cette organisation se permet même d'offrir un tarif plus élevé que ses concurrents en raison, entre autres, de sa notoriété :

Je vous dirais que ce qu'on sait au [...] c'est que notre tarification est généralement plus élevée que celle des concurrents. Ça relève beaucoup de la notoriété de l'institution et la grandeur des distributions. (A6)

5.4.3.3 L'avantage concurrentiel basé sur la relation avec la clientèle

En cohérence avec Gilmore *et al.* (2011), pour presque tous les répondants (26/27), la relation avec la clientèle revêt une importance primordiale. Ils considèrent avoir une excellente relation avec leurs clients. La seule gestionnaire qui se situe à part sur ce point explique qu'elle vise à créer une marque un peu plus distante de sa clientèle, à ne

pas nécessairement engager avec ses clients, par exemple avec des *stories* sur les médias sociaux comme font ses concurrents, selon elle :

Honnêtement je ne suis pas très proche de mes clients, et ça c'est quelque chose que... Je ne sais pas encore comment « *dealer* » avec ça pour être honnête. Parce qu'avec toutes les marques à Montréal, je sais que ce qui fonctionne vraiment c'est de montrer le visage du designer, c'est de dire « moi je fais ça, regardez ». Les gens aiment ça être proche de qui parle et tout ça, c'est vraiment familier et *friendly*, mais moi je ne veux pas faire ça. Je veux être plus comme... Je vise un peu plus à bâtir une marque intemporelle et un peu plus distante de sa clientèle, mais ça la rend *cool*, et les gens la veulent. Ça, ça se bâtit sur le long terme, j'avoue... (D3)

Toutefois, cette gestionnaire mentionne avoir un service à la clientèle hors pair et très personnalisé, mais elle ne vise pas à bâtir une relation de proximité avec ses clients.

Certains répondants expliquent que, bien qu'ils entretiennent une relation très étroite avec leurs clients, ils ne pensent pas que cela soit un avantage concurrentiel pour eux. Ils ont l'impression que tous leurs concurrents sont égaux sur ce point (7/27). La relation avec le client n'est donc plus un avantage, cela devient une norme dans l'industrie, comme l'explique ce gestionnaire du sous-secteur du jeu vidéo :

La relation avec la clientèle c'est beaucoup de trucs que j'ai discuté jusqu'à présent comme le marketing de performance, gérer les communautés... Tu dois faire un minimum de toutes ces activités-là avec un certain niveau d'excellence afin de pouvoir compétitionner à l'échelle mondiale. Ce n'est pas un avantage concurrentiel, c'est le minimum pour être compétitif. (J2)

Nous constatons que les avantages concurrentiels basés sur l'offre, la marque et la relation avec la clientèle sont présents parmi les répondants. Nous présentons maintenant trois éléments qui viennent appuyer ces avantages concurrentiels.

5.4.3.4 Appuis aux avantages concurrentiels

Dans les entretiens, nous décelons trois aspects importants de la stratégie de marketing qui viennent appuyer et nourrir les trois avantages concurrentiels. Ce sont la différenciation, la collaboration et la communication.

Lorsque la chercheuse a demandé aux répondants s'ils faisaient une veille concurrentielle du point de vue du marketing, plusieurs ont répondu que oui, mais principalement dans le but de se distinguer de leurs concurrents (7/27). La différenciation devient donc un élément important utilisé par les entreprises pour renforcer leurs avantages concurrentiels (Dickson et Ginter, 1987). Cela est cohérent avec une étude de Dess et Davis (1984) qui démontre que la stratégie de différenciation est grandement associée au contrôle de la qualité du produit selon des experts interrogés. L'aspect de la qualité est présent ici comme un avantage concurrentiel lié à l'offre. Selon Aaker (1991), il est également possible de se différencier grâce à la marque, donc tous ces éléments reliés.

Un deuxième élément important qui vient nourrir les avantages concurrentiels est la collaboration, mentionné par 11 répondants. Parmi certains de ces ceux-ci (8/27), on parle même de co-opétition, c'est-à-dire la collaboration entre les concurrents (Nalebuff et Brandenburger, 1996) :

Une des affaires que j'ai apprises en travaillant là-bas, c'est collaborer. Collaborer, collaborer, collaborer, collaborer! Parce que c'est là où t'amènes une tale de gens vers quelqu'un qu'ils ne connaissent pas nécessairement et l'inverse est possible aussi. Je pense que malheureusement, il y a beaucoup de gens dans l'industrie qui ne

comprennent pas ce concept-là parce qu'ils sont dans la compétition. Nous, on adore collaborer et c'est comme ça qu'on est allées chercher des gros contrats ou du *cross referencing*. (A7)

Moi je trouve qu'en théâtre, on est mieux de travailler ensemble plutôt que de se nuire, parce que les gens viennent de moins en moins au théâtre, on ne se le cachera pas. Donc on est mieux de se donner les bons trucs, plutôt que de se nuire. (A10)

Nous constatons donc que le concept de co-opétition est bien présent parmi les répondants et cela vient appuyer les avantages concurrentiels. Ce concept s'applique aussi bien aux concurrents qui ne vont pas empiéter sur le marché de l'autre, qu'à ceux qui vont jusqu'à créer un produit conjointement (Kim, 2020). Du côté des répondants, cela va du fait de laisser la place à tout le monde dans le secteur, jusqu'à créer un système d'information commun avec des concurrents et des partenaires du même milieu :

Il y a un projet qui est en train de s'élaborer aussi avec notre partenaire de la [...] et les autres compagnies résidentes de la [...] qui va peut-être voir le jour d'ici un an. C'est peut-être là notre planche de salut en s'alliant avec [...], peut-être qu'ensemble on va être capable de construire un système d'information marketing plus 2020. (A12)

Un troisième élément qui agit à titre d'appui aux avantages concurrentiels est la communication. Puisque les répondants sont tous des gestionnaires de PME et que le marketing est moins formalisé dans ce type d'entreprises (Gilmore *et al.*, 2001; Hogarth-Scott *et al.*, 1996), les stratégies de marketing reposent généralement sur la communication, selon ce que l'on constate dans les entretiens. Par exemple, cette répondante pense tout de suite à Instagram quand on lui parle de marketing : « C'est drôle parce que je pense souvent au marketing côté Instagram, parce qu'il y a bien des choses qui se passent de ce côté-là, mais ce n'est pas tout. » Les activités de

communication, ce qui inclut la publicité ou les relations publiques, renforcent la relation entre une marque et ses consommateurs (Zhang *et al.*, 2016). Du côté des répondants, les médias sociaux sont très utilisés. En effet, les entreprises de tous les gestionnaires interrogés sont présentes sur une ou plusieurs plateformes, comme Instagram, Facebook et LinkedIn. C'est un point de contact essentiel, comme l'explique cette artiste qui a désormais un site web depuis peu de temps, mais qui avait avant cela Instagram comme unique moyen de communication avec ses clients :

[...] je ne suis que sur Instagram, mais drôlement, ça fonctionne vraiment bien, et c'est parfait pour où est-ce que je veux tendre en fait, parce que c'est à l'international que je veux percer plus. (A5)

Cette stratégie de communication vient appuyer sa stratégie globale d'entreprise, qui est de percer à l'international.

Par ailleurs, Boulding *et al.* (1994) mentionnent que la communication peut être une source de différenciation dans l'entreprise. Bloom et Reeve (1990) expliquent, quant à eux, que la communication influence la perception de la qualité d'un produit, qui est un avantage présent chez plusieurs répondants. Cela démontre d'autant plus que la communication vient nourrir les avantages concurrentiels.

5.4.4 Toutes les ressources sont limitées

Selon Palmatier et Crecelius (2019), il existe deux façons de gérer l'attribution des ressources au sein des entreprises : heuristique ou basée sur les données. Il nous semble toutefois que la gestion des compromis dans les ressources est beaucoup plus complexe

que cela (Morgan, 2012). Nous cherchons donc à comprendre les types de ressources utilisées en entreprise pour obtenir et maintenir un ou plusieurs avantages concurrentiels durables.

Toutefois, il est à noter que pour bâtir le questionnaire, nous avons choisi de se limiter à Palmatier et Crecelius (2019) et de voir de quelles façons les ressources sont attribuées sur la base de trois aspects dans l'entreprise, soit le marketing interne, le service à la clientèle et l'amélioration continue de la qualité des services. Peu d'informations sont toutefois ressorties dans les entretiens quant à la façon d'attribuer les ressources. De plus, bien que le modèle de Morgan (2012) soit pertinent quant à l'utilisation des ressources, puisque l'étude est faite dans un contexte de PME, celui-ci est peut-être trop détaillé. Nous adoptons donc le modèle de Hooley *et al.* (2001), discuté dans la revue de littérature, qui fait le lien entre les ressources de l'entreprise et sa performance. Par contre, il est à noter que puisque le questionnaire n'a pas été bâti en fonction de ce modèle, certains éléments sont moins discutés.

5.4.4.1 Culture et orientation

Pour ce qui est de la culture et l'orientation de l'entreprise, parmi les répondants, il est question de rencontres hebdomadaires ou mensuelles entre les équipes et de systèmes d'organisation interne. Par exemple, cette gestionnaire explique qu'avec le contexte de pandémie et de travail à distance, l'organisation à l'interne a dû changer quelque peu :

Je crois qu'on est arrivé, pour notre grandeur d'entreprise et notre nombre d'employés, à un climax. On a utilisé un réseau social pour parler entre nous, se partager des documents, se partager des histoires de clients, etc. Depuis la Covid, on a même instauré une fréquence de Zoom *meetings* où on se parle en équipe une fois par deux semaines. On touche à des sujets récurrents, comme justement le service à la clientèle, la clientèle, l'administration dans certains aspects, on touche à certains sujets qui se répètent. Donc, comment je dirais ? On a des thématiques mensuelles, on se suit, on se partage les photos de nos vitrines... On est au maximum d'outils pour faire un en tant qu'entreprise, pour une expérience client qui est pas mal pareille dans toutes nos villes et dans toutes nos boutiques. (D1)

Pour une autre propriétaire d'entreprise, la culture de l'organisation et ses valeurs sont même un avantage et un élément de différenciation : « On est vraiment axé plus sur des valeurs de communauté et de partage et il n'y pas beaucoup de monde qui le font. » (C2)

Lorsqu'il est question de gestion des ressources humaines, plusieurs techniques intéressantes ressortent des entretiens. Bien qu'en général, cette gestion se fait de façon intuitive et informelle, donc sans système de gestion des ressources humaines formalisé, ce gestionnaire a mis en place une initiative pour motiver ses employés :

D'abord, c'est important de comprendre c'est quoi leur motivation, elle n'est pas pareille d'un employé à l'autre, ou d'un jeune professionnel à l'autre. C'est vraiment de connaître ce que cette personne-là recherche. Après ça, de l'aider à se développer dans cette direction-là, même si c'est peut-être un peu éloigné de l'objectif principal de l'entreprise. Par exemple, nous, on n'offre pas de service de design graphique, mais Laura-Maude, qui travaille avec nous, a un intérêt pour cette sphère-là. On lui paye des formations et on lui paye des outils pour commencer à l'exécuter pour certains clients ou juste pour elle-même, à des fins de développement personnel. Ce n'est pas à des fins lucratives, c'est vraiment à des fins de développement personnel pour l'employée, parce que c'est là qu'elle veut se diriger. (C1)

L'importance de la bonne gestion des ressources humaines est comprise par ce gestionnaire. Il comprend que l'engagement des employés est un élément important dans toute entreprise :

Tout ce qui est l'expérience-employé, les avantages sociaux... L'expérience-employé ça passe aussi par la communauté, les employés, les activités que l'on fait. Actuellement, dans le contexte de cette crise-ci, je pense que les entreprises ont beaucoup à gagner dans la manière dont ils gèrent leurs employés. On doit être créatif dans cette situation-là, par exemple des *party remote*, on envoie des cadeaux aux employés directement chez eux, et on fait des dévoilements de cadeaux en vidéo-conférence avec les 400 employés. On a plein de choses comme ça. C'est de faire que les employés se sentent engagés et qu'il y ait un fort degré d'appartenance. (J2)

En plus de la culture organisationnelle, un autre élément qui semble agir à titre de ressource pour l'entreprise, selon Hooley *et al.*, (2001), est l'orientation marché. Comme déjà mentionnée, cette orientation est préconisée par seulement dix répondants.

5.4.4.2 Atouts

Tel que discuté dans la revue littéraire, les atouts d'une entreprise, selon Hooley *et al.*, (2001), sont les ressources développées par celle-ci au fil du temps qui sont déployées pour créer un avantage sur le marché.

Premièrement, les ressources basées sur les consommateurs comprennent des éléments comme la réputation de l'entreprise, l'image de la marque, les connaissances du marché, la relation avec les clients, les bases de données, etc. (Hooley *et al.*, 2001). Ces éléments ont tous déjà été discutés lorsqu'il a été question, plus tôt dans la recherche, des trois premiers principes de Palmatier et Crecelius (2019). À ce moment, nous parlions toutefois d'avantages, mais ici, ces éléments sont discutés en tant que ressources. Pour les répondants, ce sont des aspects auxquels plusieurs accordent une importance. Comme l'explique ce gestionnaire, le fait que le théâtre qui l'emploie ait une réputation de longue date et une notoriété importante, cela permet d'aller chercher du financement de la part des gouvernements. En ce sens, l'avantage de la marque devient à ce moment une ressource essentielle pour l'entreprise :

Le [...] ne pourrait penser agrandir sans l'appui des gouvernements. Si on a pu attacher le modèle financier de l'agrandissement, il doit y avoir une forme de reconnaissance des paliers du gouvernement à cette notoriété-là, qui est celle du [...]. Donc, il est reconnu par le milieu, reconnu par les spectateurs, reconnu par les gouvernements partenaires, par les donateurs privés... (A6)

La relation avec les clients, qui a tout d'abord été exposée comme un avantage, devient également une ressource. Par exemple, cette propriétaire d'entreprise explique que puisqu'elle entretient une relation étroite avec ses clients, ceux-ci se sentent à l'aise de lui écrire pour lui partager leurs commentaires. La relation client agit ici comme une source d'information :

On a beaucoup de clientes qui prennent le temps de nous écrire et qui se sentent à l'aise de nous partager leurs commentaires, qui nous envoient des photos et tout ça. Je ne sais pas si c'est comme ça pour toutes les marques, mais je sens qu'on est un peu privilégiés par rapport à ça. On entretient

une relation assez étroite avec nos clientes, et au fil du temps, elles deviennent pratiquement nos amies. (D7)

Ici, nous constatons que le concept d'engagement du client émerge. La relation avec le client est une ressource, mais comment développer cette ressource et la maintenir ? En faisant en sorte que le client soit engagé (Harmeling *et al.*, 2017). Un client engagé va plus loin que seulement être présent lors de la transaction avec l'entreprise et c'est quelque chose qui ressort dans plusieurs entretiens (12/27). Selon certains répondants, un outil utilisé pour maintenir cet engagement est la co-création (5/27). La co-création est la logique selon laquelle le client est impliqué dans le processus de création de valeur d'un produit ou d'un service (Vargo et Lusch, 2004). En ce sens, le client devient un co-producteur et donc une ressource dans l'entreprise (Vargo et Lusch, 2004), et cette capacité à comprendre la voix du client et à l'engager est une source de différenciation dans le développement de nouveaux produits (Ramaswami *et al.*, 2009). Ce questionnaire explique que la co-création est bien utilisée dans l'entreprise, et ce, à toutes les étapes de conception d'un produit :

Mais on essaie oui, encore une fois, d'être le plus proche possible de nos clients. On essaie de les inclure dans le processus de développement des jeux, de faire en sorte qu'ils sentent que leur voix est écoutée. Et non seulement avant la sortie, quand le jeu est en développement, mais aussi après la sortie des jeux où ils sont capables de nous donner du feedback sur tel événement, etc. On le prend en compte. (J1)

Dans cette même entreprise, la technique du *focus group* est utilisée pendant la création de jeux vidéo.

Hooley *et al.*, (2001) expliquent également que les bases de données sont une ressource importante au niveau des consommateurs. Bien qu'en général, ce genre de système soit peu mentionné dans les entretiens (3/27), cette gestionnaire du sous-secteur des arts comprend l'importance de développer ce genre d'outils :

Et on est en train de se créer une base de données qui serait centrale pour tout, que ce soit des premières de spectacles, des spectacles, la billetterie, même le marketing. Tout ça serait concentré dans une seule base de données. Là, on a plusieurs outils, mais je te dirais que là on est en train de travailler là-dessus, mais ce n'est pas encore tout fait. (A4)

Même si ce genre de chose est peu mentionné par les répondants, nous pouvons toutefois supposer que sans détenir un système de base de données très élaboré, les répondants ayant un site web transactionnel ont accès à des données dans celui-ci.

Deuxièmement, dans le modèle de Hooley *et al.* (2001), il existe les ressources liées à la distribution et à la logistique. Lorsqu'on parle de réseaux de distribution aux différents répondants, les stratégies déployées sont assez simples. En général, ils vendent leurs produits sur leur propre site web (19/27), dans leurs propres boutiques ou lieux physiques (dans le cas des théâtres, par exemple, on ne parle pas de boutiques même si les gens peuvent acheter des billets sur place) (19/27) ou dans des boutiques distributrices de leurs produits (revendeurs) (11/27). Bien entendu, certains gestionnaires combinent plusieurs de ces moyens de distribution. Le site web transactionnel, qui agit en quelque sorte comme un distributeur, est une ressource importante pour les entreprises. De plus, plusieurs choisissent de vendre leurs produits dans des boutiques distributrices ce qui constitue aussi une ressource. En effet, lorsqu'une relation de proximité se développe avec le distributeur, cela devient une ressource d'autant plus difficile à imiter pour un concurrent. Cette gestionnaire

explique que le fait d'entretenir une relation de proximité avec un distributeur lui permet aussi de développer des produits en adéquation avec les besoins du marché :

Sinon, on est très proche de Jessica de [...] qui est devenue un peu notre mentor de la papeterie. Elle nous donne beaucoup de *feedback*, et elle, vu qu'elle voit pas mal toutes les cartes, elle va vraiment nous dire « je n'ai jamais ce genre de cartes-là, j'aimerais que vous m'en fassiez ». Pour les cartes géantes, elle nous disait qu'elle avait de la demande, mais qu'elle n'en avait pas en français, donc on est allées de l'avant avec ça. (A7)

Troisièmement, un type de ressources qu'il ne faut pas négliger sont les ressources internes, c'est-à-dire les avantages liés aux coûts, les systèmes d'information, la technologie, les brevets, les franchises, etc. (Hooley *et al.*, 2001). Puisque l'étude se concentre sur les PME, peu de ces éléments ont été abordés durant les entretiens. Il existe une exception au niveau du sous-secteur de la communication créative, où un chef d'entreprise mentionne qu'une ressource importante pour son organisation est un tableau de bord interactif qu'il fournit à ses clients pour qu'ils puissent suivre en temps réel leurs résultats publicitaires.

[...] être meilleur que nos concurrents pour mesurer les performances de nos clients, pour que nos clients aient un retour sur investissement sur leurs campagnes en temps réel, affiché sur un *dashboard*, qu'on peut moduler aux besoins, de n'importe quelles façons. (C1)

Les brevets, franchises et autres ressources légales n'ont été abordés par aucun répondant.

Quatrièmement, il existe, selon Hooley *et al.*, (2001), des ressources basées sur les alliances, qui donnent un accès à de nouveaux marchés, à de nouvelles technologies et

à de nouvelles ressources managériales. Dans les entretiens, aucun gestionnaire n'a fait part à la chercheuse de ce genre d'atout. On parle de partenariats plutôt que d'alliances. Ce sont soit des partenariats avec des fournisseurs (1/27) pour se différencier au niveau du développement de nouveaux produits, avec des concurrents (8/27) ou avec des entreprises qui ont une offre complémentaire (5/27). Il est à noter que certains gestionnaires mettent en place plus d'un type de partenariats. Ceux-ci, en plus d'être des appuis aux avantages concurrentiels, comme mentionnés précédemment, deviennent en fait des ressources :

En même temps, il y a à la fois de l'ordre du partenariat et de la concurrence, c'est-à-dire que les théâtres institutionnels de Montréal sont tous regroupés au sein d'une même association qui s'appelle « Théâtres associés incorporés », donc le TAI. Donc, on fait un échange d'informations sur les programmations, le but étant de ne pas non plus complètement se piler sur les pieds en faisant le même projet au même moment. (A6)

On a mis cette initiative-là en place juste parce que pendant la Covid, il y avait plusieurs personnes qui me disaient qu'ils n'étaient pas certains de fermer leur boutique en ligne pour pouvoir avoir accès à de l'aide, parce que leur revenu allait être inférieur à l'aide gouvernemental qui pouvait leur être accordé. Donc, nous on a proposé cette plateforme-là parce qu'on avait un très gros trafic à ce moment-là et on voulait faire bénéficier d'autres designers de cette offre-là. On prenait une mini commission là-dessus, et on remettait la plupart aux autres designers. On ne s'en est pas caché non plus, sur chaque fiche il y avait un lien pour aller voir le site de l'artisan, donc c'est sûr que ce n'est pas ça qui a généré le plus de ventes, mais c'était plus pour redonner à la communauté et s'assurer que les autres designers qu'on aime puissent survivre pendant cette période-là. (D7)

5.4.4.3 Capacités

Les capacités externes sont ce qui aide à comprendre les changements sur le marché, par exemple, le fait de pouvoir exécuter des recherches marketing (Day, 1994). Cette pratique est très peu courante parmi les répondants (4/27). Les répondants questionnent toutefois leurs propres clients en distribuant, par exemple, des sondages de façon régulière ou non, mais peu d'études marketing qui vont plus loin que cela sont effectuées.

Pour ce qui est des capacités internes, elles sont plutôt concentrées sur les ressources internes, et comprennent des éléments comme la gestion financière à l'interne, le contrôle des coûts, le développement de technologies, etc. (Day, 1994). Comme il était possible de le prévoir (Gilmore et al., 2001; O'Brien, 1998), quelques répondants ont mentionné dans les entretiens qu'ils avaient des ressources très limitées pour le marketing (5/27), sans même que le sujet ne soit abordé par la chercheuse. Toutefois, peu d'informations ressortent des entretiens quant à la gestion interne de leur budget et autres capacités internes.

Les capacités transversales, quant à elles, servent les deux capacités mentionnées ci-haut (Day, 1994). On donne l'exemple d'exécuter les commandes des clients, de faire l'approvisionnement, de fixer les prix, d'offrir un service de livraison et de développer de nouveaux produits (Day, 1994). Ces capacités sont à la base de n'importe quelle entreprise. Pour ce qui est d'offrir un service de livraison, par exemple, cette répondante mentionne qu'elle a dû s'adapter durant la pandémie et user de ses capacités internes (ressources humaines) pour le faire :

[...] pendant la Covid, il y a mon amoureux qui a décidé d'aller faire de la livraison en voiture quand les commandes étaient sur l'île de Montréal. On savait que Postes Canada était envahi par les colis, tout le monde était en retard, donc il allait les porter directement à la porte des gens et ça a été hyper apprécié. (A11)

La capacité de développement de nouveaux produits, selon cette répondante du sous-secteur du design de mode, est très complexe. C'est en effet un amalgame de plusieurs capacités mises ensemble :

L'unicité dans notre look, dans le design, même si c'est simple, c'est très, très, très, très complexe faire un produit simple qui fait parfaitement dans la bonne matière, dans le bon fil, tout ça. Et puis, le fait qu'on est spécialiste dans ce qu'on fait, depuis toujours. [...] il n'y a pas une saison où on ne considère pas adopter un nouveau fil à tricoter. De par sa technicité, sa nouveauté, encore plus fin, encore plus... (D1)

Finalement, Hooley *et al.* (2001) ajoutent une dernière capacité aux ressources de marketing : la capacité de réseautage. Parmi les répondants, cela est certainement présent lorsqu'on parle de développement de partenariats. Par exemple, une propriétaire d'entreprise du sous-secteur de la communication créative explique qu'un sentiment de communauté règne au sein de l'industrie : « Tout le monde regarde tout ce que tout le monde fait. Ce n'est pas de la mauvaise compétition, je pense qu'on est aussi une communauté en design et on se soutient. » (C2). Elle mentionne également plus tard dans l'entretien que tous les compétiteurs dans ce milieu à Montréal se connaissent. La capacité à développer des liens comme ceux-ci dans l'industrie facilite certainement la création de partenariats.

5.5 Synthèse des résultats

En résumé, il est raisonnable de croire que les répondants font la gestion des quatre principes de base du marketing de Palmatier et Crecelius (2019), de façon consciente ou non, à savoir : (1) tous les clients sont différents, (2) tous les clients changent, (3) tous les concurrents réagissent, et (4) toutes les ressources sont limitées.

Les gestionnaires interrogés ont conscience de l'hétérogénéité de leurs clients. Pour la plupart, ils en font la gestion en faisant du marketing de niche. Toutefois, cela ne va pas jusqu'à adapter l'offre aux différents groupes de clients, mais seulement le message.

Pour ce qui est du dynamisme des clients, encore une fois, il semble que les répondants en ont conscience, et la plupart l'adressent en faisant une segmentation dynamique de leur clientèle.

Du côté des avantages concurrentiels, nous constatons que l'offre, la marque et la relation avec les clients semblent bien ancrés chez les gestionnaires. Tous les répondants ont pu déterminer au moins un avantage concurrentiel de leur entreprise en lien avec une de ces trois catégories. Suite à nos analyses, il est possible de constater que l'avantage de la relation client, qui est acquis par 26 répondants, ne semble plus être un avantage à proprement parler. Le fait d'entretenir une relation étroite avec ses clients devient en fait une norme, et non un élément sur lequel les concurrents s'affrontent.

Finalement, pour ce qui est de la gestion des ressources, il est difficile suite à cette étude d'en tirer des conclusions. Plusieurs ressources du modèle de Hooley *et al.* (2001) sont acquises par les répondants, mais il nous est impossible de bien comprendre comment les industries créatives montréalaises en font la gestion.

La figure 5.3 ci-dessous présente la synthèse des résultats de cette présente étude, tels que discutés précédemment. Il s'agit du cadre conceptuel auquel on y a ajouté les contributions au modèle qui sont en gris foncé.

5.1 Changements en lien avec la Covid-19

Dans ce chapitre, il nous semble important d'aborder le contexte dans lequel l'étude s'est déroulée, puisqu'il est raisonnable de croire qu'il a eu un effet sur les résultats. Lors de la collecte de données, le monde entier était affecté par la pandémie de la Covid-19. Cela s'est bien sûr fait sentir dans les entretiens individuels. En effet, ce sujet est ressorti dans la majorité des entretiens (21/27), sans que la chercheuse ne l'aborde dans ses questions. Les PME créatives de Montréal ont dû, pour certaines, arrêter complètement leurs activités pour quelques mois, peu de temps avant les entretiens. Même si plusieurs entreprises n'ont pas connu d'arrêt temporaire de leurs activités, elles ont toutes dû s'adapter à cette nouvelle réalité. Pour certaines entreprises, des changements positifs sont survenus, comme des avancées technologiques :

Je veux dire qu'avec la pandémie, on s'est adapté rapidement, comme je disais, on respecte les règles et tout ça, mais cet automne, on prévoit lancer une plateforme pour la captation et la diffusion de nos concerts. On était en retard là-dessus, mais je pense que tous les orchestres dans le monde étaient en retard dans la diffusion de contenu en ligne, de concerts en ligne. Je pense que là on vient de faire un bond de cinq ans sur ce processus-là.
(A2)

Pour d'autres, des changements négatifs sont survenus comme la perte d'employés, des projets annulés ou mis sur la glace, des avantages concurrentiels créés par des lieux physiques qui ne peuvent plus être exploités comme avant et, bien entendu, une perte importante de revenus. C'est ce que mentionne cette répondante du sous-secteur des arts : « Tout ça ce que je dis ça ne s'applique plus à cet automne, parce qu'on n'a plus d'argent pour les *shows* et c'est *freestyle* ... » (A12).

Comme il a été possible de le voir dans quelques citations tout au long de ce chapitre, les réponses des participants sont teintées par le contexte actuel. En effet, l'incertitude se fait sentir dans les entretiens, et les stratégies de marketing expliquées par les répondants sont peut-être différentes de celles qui sont déployées normalement. Le contexte particulier dans lequel cette étude a été réalisée sera également abordé dans le prochain chapitre, soit dans les limites de l'étude.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Bien que les stratégies de marketing soient un sujet relativement présent dans la littérature, à notre connaissance, les quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) n'avaient jamais été étudiés empiriquement, et encore moins dans les industries créatives, où la littérature se fait plus mince. Dans ce chapitre, nous revenons sur les résultats de l'étude en abordant les implications théoriques et managériales, les limites de l'étude et les avenues de recherches futures.

6.1 Implications théoriques

Il existe cinq implications théoriques à cette étude, soit l'utilisation du modèle de Palmatier et Crecelius (2019) dans les PME créatives qui nous permet de comprendre les stratégies de marketing utilisées dans cette industrie, et des propositions d'adaptations au modèle pour chacun des quatre principes pour mieux répondre à ce contexte particulier.

L'implication théorique première de ce mémoire est l'utilisation du modèle de Palmatier et Crecelius (2019) dans le contexte des PME créatives. À notre connaissance, celui-ci n'avait jamais été testé dans les PME ni dans les industries créatives auparavant.

Nous constatons que le modèle peut s'appliquer aux petites et moyennes entreprises de ce secteur d'activités. Les répondants sont conscients de ce que chacun des quatre principes implique pour leur entreprise, et, en général, leurs stratégies de marketing y sont adaptées, comme nous le verrons en détail plus bas. Bien que ce modèle soit général, nous avons pu constater de façon très précise quelles stratégies de marketing sont utilisées par les gestionnaires. À notre connaissance, cela n'avait jamais été vu dans la littérature portant sur les industries créatives avant cette recherche. Par ailleurs, il sera maintenant possible pour un autre chercheur de bâtir sur les bases que nous avons établies. Cette recherche n'avait pas la prétention de vouloir répertorier toutes les stratégies de marketing utilisées dans les PME créatives, mais bien de voir si ces stratégies répondent aux quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019). Maintenant que cela est chose faite, et que les stratégies de marketing ont été étudiées selon un cadre précis, il sera possible de poursuivre la recherche sur ce sujet, mais de façon plus globale.

Cette recherche comporte également des implications théoriques au niveau de chaque principe étudié. Pour en faire état, nous discutons maintenant des apports de l'étude à chacun d'eux.

Premièrement, nous constatons que l'hétérogénéité des consommateurs est un principe dont les gestionnaires ont bien conscience. C'est aussi quelque chose auquel ils répondent, en utilisant le marketing de niche. Toutefois, les outils et concepts associés au marketing de niche selon Palmatier et Crecelius (2019) sont très peu utilisés dans ces entreprises. En effet, la technique STP, par exemple, n'est pas utilisée complètement, puisque la plupart des gestionnaires ne font qu'adapter leur message à leurs différents segments de clientèle. Pour ce qui est de la carte perceptuelle, elle est très peu utilisée par les répondants. Aussi, pour la majorité des gestionnaires, c'est l'orientation produit qui l'emporte sur l'orientation client, comme nous avons pu le prévoir (Finn *et al.*, 1994; Hirschman, 1983; Voss et Voss, 2000). Finalement, pour ce

qui est de la recherche d'informations provenant du web, cet élément est adapté à la réalité des gestionnaires de PME, puisque ceux-ci font de la recherche d'information de façon plus informelle en discutant avec leurs clients, et pour certains d'entre eux, ils distribuent des sondages. Nous constatons donc que, bien que le premier principe semble compris, les outils proposés par Palmatier et Crecelius (2019) ne sont peut-être pas nécessairement adaptés aux PME créatives. Par ailleurs, nous constatons que le marketing individualisé est très peu utilisé, peut-être par manque de ressources ou de connaissances en marketing.

En ce qui concerne le second principe, soit le dynamisme des consommateurs, il semble géré par les gestionnaires des PME créatives. La segmentation dynamique est utilisée par la majorité des entreprises. En effet, les gestionnaires adaptent leurs stratégies de marketing selon le stade de la relation avec le client. Par exemple, lors de la phase d'acquisition, ils utilisent des stratégies comme le fait d'offrir un prix plus bas pour un certain segment de clientèle, ils font de la publicité ciblée sur les médias sociaux, ils mettent de l'emphase sur les relations de presse, comme il était possible de le prévoir avec l'étude de Ashworth (2012), et finalement, ils misent sur le bouche-à-oreille, comme le prédisait l'étude de Hogarth-Scott *et al.* (1996). Lors de la phase de rétention, les gestionnaires misent sur le développement d'une forme d'abonnement qui offre plusieurs avantages pour le client, ils tentent de développer une relation de proximité avec ceux-ci en misant sur l'expérience et sur un service à la clientèle humain et, finalement, ils misent également sur la qualité de leur offre pour fidéliser leurs clients. Toutefois, bien que tous ces éléments reflètent le fait que les gestionnaires font de la segmentation dynamique, le calcul du CLV est très peu commun dans l'industrie. Le modèle de Palmatier et Crecelius (2019) pourrait donc être adapté à ce niveau pour mieux convenir aux PME.

Troisièmement, nous observons que la gestion des concurrents sur la base d'avantages concurrentiels durables est présente dans l'industrie. L'avantage sur l'offre est atteint

grâce aux éléments suivants : l'innovation, l'avantage du pionnier, la qualité basée sur l'expertise et la spécialisation, la personnalisation, la collaboration avec les fournisseurs, la distribution ainsi que le prix. Certains de ces avantages, bien que mentionnés brièvement par Palmatier et Crecelius (2019), devraient faire partie intégrante du modèle. Ensuite, l'avantage sur la marque est construit grâce à l'image de marque, à une personnalité associée à la marque et à la notoriété de l'organisation. Le fait de mettre une personnalité de l'avant (designer, chef d'orchestre, directeur.trice artistique) n'est pas mentionné par Palmatier et Crecelius (2019), or cela nous semble être un élément caractéristique des industries créatives. Finalement, l'avantage sur la relation avec la clientèle semble maîtrisé par la très grande majorité des gestionnaires, tellement que ce n'est plus un avantage, selon plusieurs répondants. Le maintien d'une bonne relation avec les clients devient alors une norme. Cela est un apport au modèle qui semble intéressant, et sur lequel il faudra se pencher davantage dans des recherches futures.

Finalement, il nous a été malheureusement impossible de déterminer la façon dont les entreprises attribuent leurs ressources selon le modèle de Palmatier et Crecelius (2019). Il nous semble toutefois que, même pour l'usage des PME, le dernier principe des deux auteurs, soit « toutes les ressources sont limitées », soit trop simplifié. On ne peut pas parler de gestion des ressources sans aborder les ressources des entreprises en tant que telles. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur le modèle de Hooley *et al.* (2001) dans l'analyse des données concernant le dernier principe. Il est tout de même difficile de tirer des conclusions par rapport à cela, puisque ce modèle n'a pas été utilisé pour bâtir le questionnaire, mais nous constatons que les gestionnaires détiennent et comprennent l'importance de détenir plusieurs types de ressources et de capacités. Tout de même, un élément intéressant relevé lors de l'analyse des résultats, en lien avec les ressources informationnelles, est le fait que pour obtenir des informations de la part de leurs clients, certains gestionnaires misent sur leur engagement. Par ailleurs, une stratégie utilisée pour maintenir cet engagement, qui permet de développer des

ressources informationnelles, est la co-création. En effet, certains répondants incluent le client dans le processus de développement de produits. Mis à part cet élément qui nous paraît intéressant, notre apport principal au quatrième principe est le suivant : le modèle de Palmatier et Crecelius (2019) nous semble devoir être précisé davantage pour mieux comprendre la gestion des ressources en entreprise.

6.2 Implications managériales

La présente étude permet de dégager six principales implications managériales, soit : 1) la nécessité d'un cadre simple pour bâtir les stratégies de marketing des entreprises du secteur ; 2) la nécessité de différencier les stratégies de marketing des entreprises des mêmes sous-secteurs ; 3) la nécessité pour les entreprises de collaborer entre elles ; 4) la nécessité pour les gestionnaires de revoir leur orientation stratégique ; 5) le constat que la co-création améliore la performance marketing, et ; 6) le constat que la diversification des stratégies de marketing permet de sortir du piège des simples tactiques de communication. Chaque implication managériale est maintenant expliquée en détail.

Premièrement, les PME de tous secteurs confondus sont réputées avoir des processus de marketing très simples, souvent peu de ressources, ainsi que des connaissances parfois limitées au niveau du marketing (Gilmore et *al.*, 2001; Hogarth-Scott et *al.*, 1996; Jerrard et *al.*, 2008; Jocumsen, 2004; Nauwelaerts et Hollaender, 2012; O'Brien, 1998; Reijonen, 2010; Sashittal et Jassawalla, 2001). Donner aux gestionnaires de PME créatives un cadre simple comme celui de Palmatier et Crecelius (2019), qui se base sur seulement quatre principes, soit l'hétérogénité des clients, le dynamisme des clients, la gestion des concurrents et la gestion des ressources, semble être un apport

considérable. Suite à la présente étude, nous constatons que les PME créatives répondent généralement à ces quatre principes, mais sans toutefois avoir conscience du modèle de Palmatier et Crecelius (2019). Le fait de, maintenant, leur donner ce cadre et de savoir qu'il est applicable à ce type d'entreprises sera susceptible d'être utile pour les gestionnaires. Il pourra servir de base sur laquelle bâtir les stratégies de marketing de l'entreprise.

Nous savons également, suite à cette étude, que certaines des stratégies mentionnées dans le modèle de Palmatier et Crecelius (2019) sont difficilement applicables à l'industrie étudiée, de par leur complexité. Nous pensons, par exemple, au marketing individualisé et au calcul du CLV qui sont maîtrisés par une petite partie des entreprises seulement. En constatant cela, il faut maintenant se demander si les gestionnaires de PME créatives doivent se donner les outils pour répondre à cela, ou tout simplement mettre de côté ces éléments lorsqu'ils utilisent le modèle.

Ensuite, nous constatons que les stratégies de marketing utilisées sont généralement très semblables parmi les entreprises faisant partie des mêmes sous-secteurs. Nous croyons que les gestionnaires gagneraient à tenter de mettre en place des stratégies qui se démarquent de celles des concurrents.

Par exemple, dans le sous-secteur des arts et plus particulièrement dans le milieu théâtral, le principe « d'abonnés » est présent dans toutes les entreprises, avec des avantages pour les consommateurs qui se ressemblent beaucoup. En s'abonnant au théâtre, peu importe lequel, les abonnés ont droit à des rencontres avec le directeur artistique, à un prix avantageux lorsqu'ils invitent quelqu'un qui n'est pas abonné à assister à une pièce, à des rabais chez des partenaires, etc. Les avantages étant sensiblement les mêmes pour tous les théâtres, le client doit donc faire un choix sur la seule base de l'offre théâtrale. Les entreprises pourraient se démarquer autrement, avec

des stratégies de marketing et des avantages concurrentiels qui se démarquent de ceux des concurrents.

Pour ce qui est du sous-secteur de l'architecture et du design, il est possible de constater que le marketing est fait de façon très intuitive. C'est le cas de tous les sous-secteurs, mais cela ressort d'autant plus en architecture et en design, puisqu'aucune entreprise, parmi celles des gestionnaires interrogés, ne détient de département de marketing. Bien entendu, il faut tenir compte de la moyenne du nombre d'employés à temps plein qui est de quatre. Les stratégies de marketing sont peu élaborées dans cette industrie. On parle d'être actif sur les médias sociaux, de faire un peu de publicité payée sur ces plateformes et d'envoyer des infolettres régulièrement à ses clients. Les stratégies de marketing sont bien souvent, dans ce sous-secteur, des stratégies de communication. On constate également que le produit est d'une grande importance, la qualité du produit étant un aspect qui ressort chez tous les répondants du sous-secteur de l'architecture et du design.

Par ailleurs, c'est dans le sous-secteur du multimédia qu'on remarque le plus de différences par rapport aux autres. En effet, puisque la moyenne du nombre d'employés est, de loin, la plus élevée (255 employés à temps plein), et que cette industrie est à la base une industrie technologique, la gestion des quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) se fait de façon distincte des autres sous-secteurs. Il est également à noter que les deux entreprises dans ce secteur ont un département marketing, ce qui n'est pas toujours le cas des autres entreprises. Ils détiennent donc les ressources et les connaissances pour recueillir et analyser une grande quantité de données, et cela est facilité par la base du secteur en elle-même, puisque toutes leurs activités sont faites en ligne. Pour ce qui est de la gestion de l'hétérogénéité des clients par exemple, ce n'est pas que le message qui est adapté à chaque groupe, comme ce que l'on retrouve dans les autres sous-secteurs, mais bien l'offre en entier. Le dynamisme des clients est aussi

pris en compte de façon très précise durant et après le processus de création des jeux, en faisant des groupes de discussion (*focus group*) et en glissant des sondages simples directement dans les jeux. Toutefois, pour ce qui est de la gestion des concurrents et des ressources, aucune différence marquante ne ressort par rapport aux autres sous-secteurs. Les gestionnaires des autres sous-secteurs pourraient gagner à s'inspirer des stratégies des entreprises de multimédia.

L'industrie des médias est celle qui, selon nos analyses, semble accorder le moins d'importance au marketing. La gestion des quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) se fait donc de façon très simple. Les aspects d'hétérogénéité et de dynamisme des clients semblent peu gérés par les gestionnaires, sauf une exception liée aux différentes plateformes de communication, où là on reconnaît que l'utilisateur est différent et donc que le message doit être adapté selon la plateforme (Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.). On mise principalement sur le produit pour obtenir un ou plusieurs avantages concurrentiels dans ce sous-secteur.

La communication créative est un secteur particulier, puisque les entreprises basent leur modèle d'affaires et leur offre de service sur des éléments importants de cette étude, soit la publicité, la stratégie de marketing et l'image de marque. Toutefois, nous constatons que parmi les gestionnaires interrogées, bien qu'ils maîtrisent les concepts abordés dans les entretiens pour leurs clients, ils n'en tiennent pas nécessairement compte pour leur propre entreprise. L'expression utilisée par une répondante de ce sous-secteur pour qualifier le marketing dans son entreprise est « cordonnier mal chaussé ». Les entreprises sont en effet bien conscientes de l'importance des quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019), mais en font une gestion que nous pourrions qualifier « de base ». Par exemple, des stratégies comme la publicité ou les relations de presse, qui sont mentionnées par plusieurs répondants des autres sous-secteurs, ne le sont pas dans celui-ci. Toutefois, il semble que ces entreprises misent beaucoup sur

leur expertise dans leur domaine, et c'est ce qui est à la base de leurs stratégies. Il semble pertinent de croire qu'il serait bénéfique pour les entreprises de ce sous-secteur de mettre leurs connaissances en marketing au profit de leur propre organisation.

Pour que les entreprises de chaque sous-secteur réussissent à se démarquer de leurs concurrents, il faut que les gestionnaires puissent faire une analyse de ces derniers et de leur clientèle, pour pouvoir bien répondre à leurs attentes et à leurs besoins. Toutefois, nous constatons suite à cette étude que, pour tous sous-secteurs confondus, le marketing se fait de façon assez intuitive et peu formalisée, en cohérence avec plusieurs études sur le marketing dans les PME (Gilmore *et al.*, 2001; Hogarth-Scott *et al.*, Jerrard *et al.*, 2008; Jøcumsen, 2004; Sashittal et Jassawalla, 2001). Les entreprises gagneraient certainement à investir plus de temps et de ressources à la planification des stratégies de marketing. Par contre, cela nécessite vraisemblablement de plus grandes ressources, tant financières, qu'en temps et en connaissances marketing. Plusieurs solutions peuvent pallier cela, entre autres une aide gouvernementale, non pas seulement monétaire, mais pour des formations en marketing également.

Par ailleurs, nous observons que la collaboration est un principe bien présent dans l'industrie. Les entreprises doivent continuer de bâtir les relations qu'elles entretiennent déjà avec leurs concurrents et avec d'autres acteurs de leur milieu pour développer de nouveaux marchés, et ainsi augmenter leurs ressources. En collaborant encore davantage, les entreprises pourront aller chercher de nouveaux clients, en plus d'avoir un poids important qui pourrait aider à obtenir de l'aide gouvernementale supplémentaire.

Comme il a été possible de le constater dans le chapitre traitant des résultats, l'orientation stratégique adoptée par les entreprises est souvent liée au produit, et non au marché. Pour changer cela, les gestionnaires pourraient s'inspirer du sous-secteur des jeux vidéo, où le client est au cœur du processus de création et de mise en marché

des produits. En effet, pour les autres sous-secteurs, nous observons quelques lacunes dans le processus de développement de produits. Par exemple, dans le secteur des arts, les artistes ou les directeurs artistiques développent leurs produits selon une ligne directrice propre à l'organisation. Le marketing n'est pas nécessairement pris en compte dans ce processus. Une fois le produit fini, les gestionnaires de marketing doivent ensuite le proposer à une clientèle qui leur semble pertinente. Nous croyons que les entreprises gagneraient à impliquer le ou la responsable du marketing dans le processus de création pour être plus en phase avec les besoins et les attentes des clients, et pour adapter le produit à ceux-ci.

Les répondants du sous-secteur de la mode offrent une solution bien simple à ce problème : la co-crédation effectuée de façon organique sur les réeaux sociaux. Bien que cette stratégie soit utilisée par des gestionnaires d'autres secteurs également, les répondants de l'industrie de la mode le font à très petit budget en impliquant leurs clients dans la création de produits à l'aide des réeaux sociaux. Les secteurs des arts, des médias et de la communication créative pourraient s'en inspirer.

Finalement, nous constatons qu'une tactique de marketing qui est largement utilisée par les gestionnaires des PME créatives est la communication. Les répondants sont généralement présents sur les réeaux sociaux, envoient des infolettres et font, pour la plupart, de la publicité. Toutefois, la communication n'est qu'un aspect de la stratégie de marketing. Nous croyons que certains gestionnaires gagneraient à diversifier leurs actions et tactiques marketing. Ils pourraient, par exemple, diriger leurs efforts vers le développement de l'image de marque, vers la stratégie de prix ou vers la segmentation de leur clientèle. Le développement d'une stratégie de relations publiques est aussi un élément à considérer qui est très peu coûteux, bien que cela fasse partie de la communication. En résumé, nous croyons que les gestionnaires qui sont très axés sur ce type de stratégies pourraient gagner à mettre des efforts sur d'autres éléments du marketing, sans toutefois délaissier la communication.

6.3 Limites de l'étude

Il existe cinq principales limites à cette étude, soit la variété de l'échantillon, la formulation des questions, l'objectivité du chercheur, le biais de désirabilité sociale des répondants et le contexte particulier de pandémie lors de la collecte de données.

Bien que l'échantillon dépasse l'objectif initial de 25 répondants, celui-ci ne correspond probablement pas à la proportion des sous-secteurs présente dans l'industrie créative montréalaise. Comme mentionné dans le chapitre des résultats, il aurait été intéressant d'avoir un échantillon plus important et idéalement proportionnel à l'industrie pour obtenir une meilleure représentativité de la population de l'étude.

Les questions ont été posées par la chercheuse de façon neutre et objective, mais il a pu arriver que lorsque des répondants avaient besoin de plus d'explications sur une question en particulier, des pistes de réponses soient inconsciemment données. De plus, certains éléments de réponses ont pu ne pas être assez explorés par la chercheuse lorsque l'occasion était présente chez un répondant. La chercheuse est donc susceptible d'avoir omis certains éléments. Par ailleurs, trois répondants ont mentionné à la chercheuse au préalable qu'ils avaient une contrainte de temps pour répondre aux questions. Certains éléments de réponse n'ont donc pas pu être creusés autant en profondeur durant ces entretiens, par manque de temps.

Bien que l'encodage des entretiens ait été fait dans la plus grande objectivité par la chercheuse et que deux experts en marketing en aient fait la vérification et la validation

(Gavard-Perret *et al.*, 2008), l'analyse de données qualitatives présente toutefois un risque inhérent d'erreur.

Aussi, puisque les répondants ont été interrogés sur les pratiques de l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou à laquelle ils sont propriétaires, il existe une possibilité de biais de désirabilité sociale.

Finalement, il est à noter que la collecte des données a été faite à l'été 2020, dans une période de déconfinement au Québec, alors que les entreprises de tous les secteurs reprenaient leurs activités suite au confinement du printemps dû à la Covid-19. À ce moment, une incertitude planait toujours quant à une possible deuxième vague de confinement. La période pendant laquelle les entretiens se sont déroulés n'était pas une période « normale » pour les entreprises du secteur créatif de Montréal. Il existe donc peut-être un biais à ce niveau. Les propos des répondants n'auraient peut-être pas été les mêmes à un autre moment, dans un autre contexte.

6.4 Avenues de recherche

Nous avons déterminé quatre principales avenues de recherche suite à cette étude, soit l'utilisation du cadre de Palmatier et Crecelius (2019) dans d'autres industries, refaire cette recherche avec un échantillon quelque peu différent et dans un contexte autre que celui de la Covid-19 et finalement, utiliser cette étude pour réaliser une recherche quantitative.

Le modèle de quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) nous semble, à la suite de cette recherche, un cadre intéressant pour l'étude des stratégies de marketing. Il

serait pertinent de tenter de l'appliquer à d'autres secteurs d'activités ou types d'entreprises, par exemple, les grandes entreprises du secteur créatif.

Aussi, bien qu'il soit possible de tirer des conclusions intéressantes suite à cette étude, il nous semble pertinent de tester à nouveau le modèle de Palmatier et Crecelius (2019) dans les PME créatives, mais avec un échantillon plus grand, plus représentatif de la population et peut-être dans une autre région. En effet, l'étude a porté sur la ville de Montréal seulement. Pour pouvoir généraliser les résultats, il serait intéressant d'effectuer l'étude dans un cadre géographique plus large, comme le Canada par exemple, ou tout autre pays ou région.

Comme il a été noté dans les limites, la période durant laquelle cette recherche a été effectuée n'est pas « normale », à cause de la pandémie de la Covid-19. Il nous semblerait pertinent de refaire cette étude lorsque la situation sera de retour à la normale pour les entreprises du secteur créatif. À ce moment, il sera intéressant de comparer les résultats obtenus avec ceux de la présente étude.

Cette recherche qualitative a permis d'explorer l'utilisation du modèle de Palmatier et Crecelius (2019) dans les PME créatives montréalaises, donc de faire état des stratégies utilisées. Il serait maintenant pertinent de s'y intéresser, mais dans une étude quantitative. Il serait aussi possible d'aller plus loin dans la recherche sur les processus qui mènent à l'utilisation de ces stratégies et à l'implantation, éléments qui n'ont pas été abordés ici.

CONCLUSION

Le concept d'industries créatives est relativement nouveau (Kontrimiené et Melnikas, 2017; UNESCO, 2012), mais déjà, ce secteur prend de plus en plus d'ampleur et d'importance au Québec, et particulièrement à Montréal (CCMM 2013, 2018). Peu d'études existent sur ce sujet, et particulièrement en marketing. En effet, à notre connaissance, les principales revues académiques de marketing n'ont jamais publié de recherche sur les industries créatives.

Par cette étude, nous voulions comprendre les stratégies de marketing utilisées par les PME créatives montréalaises. Pour ce faire, nous avons pris appui sur les quatre principes de base du marketing de Palmatier et Crecelius (2019). Plus précisément, nous voulions comprendre comment les PME créatives montréalaises répondent à ces quatre principes. En ce sens, nous avons décliné l'objectif principal en quatre sous-objectifs : (1) vérifier le niveau de conscience de l'hétérogénéité des clients des gestionnaires de PME créatives montréalaises, (2) vérifier le niveau de conscience du dynamisme de leurs clients, (3) vérifier le niveau de conscience qu'ils ont de leurs concurrents, (4) vérifier le niveau de conscience qu'ils ont de la distribution de leurs ressources. Nous voulions comprendre l'impact qu'ont ces quatre éléments sur les stratégies de marketing des gestionnaires. Pour répondre à ces objectifs, nous avons tout d'abord tenté de faire le lien entre la littérature portant sur les industries créatives, sur les PME et sur les stratégies de marketing. Puis, nous avons par la suite réalisé 27 entretiens individuels semi-dirigés avec des gestionnaires du marketing provenant des cinq sous-secteurs de l'industrie créative.

Suite à l'analyse thématique des données, nous avons pu constater que les gestionnaires des PME créatives ont conscience des quatre principes de Palmatier et Crecelius (2019) et y répondent grâce à diverses stratégies de marketing.

En réponse au principe d'hétérogénéité des consommateurs, les gestionnaires font pour la plupart du marketing de niche, en adaptant leur message à leurs différents segments. Les outils et concepts associés à ce principe, comme la carte perceptuelle, la technique STP, l'orientation marché et la recherche d'informations provenant du Web sont toutefois peu utilisés par les gestionnaires.

Pour ce qui est du deuxième principe, la gestion du dynamisme des consommateurs, les répondants utilisent la segmentation dynamique. En effet, ils mettent en place des stratégies de marketing bien différentes lorsqu'ils veulent acquérir des clients et lorsqu'ils veulent les fidéliser. L'acquisition se fait par le prix, les relations de presse, la publicité et le bouche-à-oreille, tandis que la fidélisation passe par des formes d'abonnements, par la qualité de l'offre et par des efforts soutenus pour entretenir une relation harmonieuse avec les clients.

En réponse au troisième principe, soit la gestion des concurrents, les répondants misent sur trois avantages concurrentiels : l'offre, la marque et la relation avec la clientèle. L'avantage sur l'offre est basé sur l'innovation, l'avantage du pionnier, la qualité de l'offre, la distribution et le prix. L'avantage sur la marque est basé sur l'image de marque, la notoriété et sur une personnalité associée à la marque. Finalement, l'avantage sur la relation avec la clientèle est celui qui est le plus développé chez les répondants, tellement que l'aspect avantageux s'estompe pour devenir plutôt une norme. Selon notre analyse, les trois avantages concurrentiels sont appuyés par trois stratégies, soit la différenciation, la collaboration et la communication.

Pour ce qui est du dernier principe, la gestion des ressources, il a été difficile pour nous d'en tirer des conclusions suite aux entretiens. Nous constatons toutefois que les gestionnaires semblent comprendre l'importance de détenir plusieurs types de ressources.

Bien que nous croyons que le modèle de Palmatier et Crecelius (2019) soit pertinent pour le secteur étudié, quelques éléments ne s'appliquent peut-être pas fréquemment aux petites et moyennes entreprises, comme le marketing individualisé et le CLV. En ce sens, le modèle aurait besoin d'être quelque peu simplifié. Toutefois, d'autres éléments recensés dans l'étude sont manquants dans le modèle, surtout en ce qui a trait aux avantages concurrentiels et à la gestion des ressources. Malgré cela, nous constatons que ce modèle est un cadre pertinent pour les PME créatives. Celui-ci peut aider les gestionnaires de cette industrie à bâtir des stratégies de marketing pertinentes et qui prennent en compte quatre principes importants. Suite à cette étude, plusieurs avenues de recherches futures sont également intéressantes avec l'utilisation de ce modèle, pour poursuivre sur le sujet des industries créatives et des PME.

En bref, les stratégies de marketing dans les PME créatives sont un sujet d'une grande pertinence en recherche, puisque les bases sont encore à construire. En prenant appui sur les quatre principes de base du marketing stratégique de Palmatier et Crecelius (2019), nous espérons y avoir apporté une contribution.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUES

ESG UQAM

2020-04-13

**GUIDE D'ENTREVUE
GESTIONNAIRES DU MARKETING DANS UNE PME DU SECTEUR
CRÉATIF DE MONTRÉAL**

**Étude exploratoire portant sur :
Les stratégies marketing des PME du secteur créatif de Montréal**

Préparé par :

Camille Jourdain JOURC20609505
Candidate à la maîtrise en sciences de la gestion
École des sciences de la gestion (ESG), département de marketing
Université du Québec à Montréal (UQAM)
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal, Québec, H2X 3X2

Sous la direction de
Madame Francine Rodier, DBA, Professeure,
Département de marketing, ESG UQAM.

Mai 2020

GUIDE D'ENTREVUE GESTIONNAIRES DU MARKETING DANS UNE PME DU SECTEUR CRÉATIF DE MONTRÉAL

(Note au Comité d'éthique : Les répondants ciblés pour ces entrevues individuelles semi-dirigées sont femmes ou des hommes âgés de 18 ans et plus, qui sont propriétaires ou responsables du marketing dans une PME (moins de 500 employés) du secteur créatif de Montréal, et qui offre aux consommateurs des produits dans ses magasins ou sur son site Internet. Au besoin, une définition du produit du secteur créatif sera ajoutée pour aider le répondant.)

(Veuillez noter que dans le cadre de cette recherche, nous définissons un produit du secteur créatif comme le résultat des activités de chaque sous-secteur. La propriété intellectuelle et la créativité font partie intégrante de ce produit ou service et il existe un véritable potentiel de commercialisation et d'exploitation de cette propriété intellectuelle ou de ce contenu créatif (CCMM, 2018). Les répondants auront à définir le secteur dans leurs propres mots avant d'en obtenir une définition plus précise.)

(Questions filtres : Ce guide d'entretien s'adresse uniquement à des responsables de la fonction marketing dans une PME du secteur créatif de Montréal.)

Question filtre #1 : Êtes-vous âgé(e) de 18 ans ou plus ?

- 1) Oui
2) Non (Si non, remerciement et fin du questionnaire pour ce répondant).

Question filtre #2 : Est-ce que votre entreprise compte moins de 500 employés ?

- 1) Oui
2) Non (Si non, remerciement et fin du questionnaire pour ce répondant).

Question filtre #3 : Est-ce que l'entreprise fait partie des PME du secteur créatif de Montréal ?

- 1) Oui
2) Non (Si non, remerciement et fin du questionnaire pour ce répondant).

Question filtre #4 : Êtes-vous propriétaire ou responsable des stratégies de marketing dans cette entreprise ?

- 1) **Oui : Sous question filtre #4.1 : Quel est votre fonction ? _____**
2) Non (Est-il possible de parler à cette personne ? Sinon, remerciement et fin du questionnaire pour ce répondant).

SECTION 1 : INTRODUCTION (environ 5 minutes)

(Présentation de l'intervieweur et du projet)

Bonjour, je suis étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion de l'ESG UQAM, en spécialisation marketing. Je rédige actuellement un mémoire portant sur les stratégies de marketing des PME du secteur créatif de Montréal. Votre entreprise semble faire partie de ce secteur. Serait-il possible de m'accorder une entrevue d'une durée d'environ une heure afin de m'aider à comprendre les stratégies de marketing de votre entreprise ?

Sachez aussi que votre aide m'est essentielle pour comprendre ce sujet. Suite à notre entretien, je demeurerai à votre disposition pour toutes questions ou commentaires. Si vous le souhaitez, je

pourrai également vous fournir un résumé des résultats de mon étude lorsque celle-ci sera complétée.

(Objectif) Le but de cette entrevue est quadruple pour bien comprendre vos stratégies de marketing.

1. Dans un premier temps, cette entrevue me permettra de mieux comprendre comment vous gérez l'hétérogénéité (la disparité) dans vos clients, sachant que tous les clients sont différents.
2. Je tenterai par la suite de comprendre votre gestion des dynamiques (ou de l'évolution) de vos clientèles.
3. En troisième lieu, je chercherai à connaître vos avantages concurrentiels en termes de marque, d'offre (produits et services) et de relations avec vos clients, mais également vos autres parties prenantes).
4. Dans un quatrième temps, je voudrai comprendre les compromis que vous devez faire dans la gestion de vos différentes ressources (humaines, financières, physiques, matérielles, etc.), sachant que les ressources d'une PME sont généralement très limitées.

En terminant, je recueillerai certaines quelques informations à propos de votre entreprise, ainsi que vos commentaires et suggestions. Vous pourrez également me signifier votre intérêt à recevoir un résumé des principaux résultats de cette recherche.

SECTION 2 : DÉFINITION D'UN PRODUIT DU SECTEUR CRÉATIF DE MONTRÉAL ET ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE (environ 5 minutes)

Les prochaines questions concernent votre opinion sur la définition d'un produit du secteur créatif de Montréal. Il n'y a donc pas de mauvaises réponses.

Question #1 : Avant de débiter, j'aimerais connaître le niveau d'importance que vous accordez au secteur créatif de Montréal. Si vous aviez à déterminer son niveau d'importance pour vous sur une échelle de 1 à 10 (1 étant peu important, et 10 étant très important), quel chiffre me donneriez-vous ? Pourquoi ?

Question #2 : Comment pourriez-vous définir un produit du secteur créatif de Montréal ? Comment faites-vous pour les identifier ?

Question #3 : Quel pourcentage des produits vendus par l'entreprise sont ses propres créations ? Pourquoi ? Comment sont-ils sélectionnés ?

(Notes au Comité d'éthique :

- *Au besoin, nous irons un peu plus loin : Quelles seraient ses caractéristiques ? Lorsque vous définissez un produit du secteur créatif de Montréal, à quoi faites-vous référence ? Qu'est-ce que ça implique ?*
- *Choix de sous-questions à explorer selon la définition du produit du secteur créatif évoquée par le répondant. La liste présentée au tableau suivant sera donc complétée, si nécessaire. Ce tableau sera réservé à l'usage du chercheur en tant qu'aide-mémoire.)*

Aide-mémoire : Les industries créatives comprennent sept sous-secteurs (CCMM, 2018)

Architecture et design	Arts	Jeux vidéo	Multimédia	Médias	Mode	Communication créative
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architectes ▪ Architectes paysagers ▪ Décorateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arts de la scène (danse, théâtre, cirque, etc.) ▪ Arts visuels (peinture, sculpture, dessin, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception d'environnements multimédias ▪ Réalité virtuelle et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production audiovisuelle (film, télévision, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design de mode ▪ Conception des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicité

<ul style="list-style-type: none"> • Concepteurs industriels • Concepteurs graphiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Arts numériques, médiatiques • Musique 	<ul style="list-style-type: none"> • augmentée • Environnements, Installations • Expériences immersives et interactives 	<ul style="list-style-type: none"> • vidéo • Édition (livres et journaux); 	<ul style="list-style-type: none"> • collections de mode 	
---	---	--	--	---	--

SECTION 3 : STRATÉGIE DE MARKETING (environ 40 minutes)

(Principe #1 : La gestion de l'hétérogénéité des clients : 1) Segmentation, ciblage et positionnement ; 2) Cartes perceptuelles ; 3) Centralité du client ; 4) Analyse des segments).

Les prochaines questions me permettront de mieux comprendre comment l'hétérogénéité (disparité) des clients est gérée dans l'entreprise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Question #4a : Est-ce que vous avez des groupes différents au sein de votre clientèle ? Pourquoi ? Si oui, quelles sont les principales différences entre vos groupes de clients ?

Question #4b : Est-ce que vos produits ciblent certains groupes plus spécifiquement ? Si oui, lesquels ? Pourquoi ?

Question #4c : Votre marketing mix (produit, distribution, promotion, communication) peut-il varier lorsque vous ciblez certains groupes de clients en particulier ? Comment ?

Question #5a : Est-ce que vous recueillez des informations pour connaître la perception de vos produits et de votre entreprise par les consommateurs en général ou par vos clients ? Si oui, comment utilisez-vous ces données dans vos actions marketing ?

Question #5b : Est-ce que vous avez une représentation graphique (carte perceptuelle) de votre position par rapport à vos principaux concurrents sur les critères de choix des clients ? Si oui, pourriez-vous m'en parler un peu plus ?

Question #6 : Dans l'entreprise, est-ce que vous développez des stratégies de marketing en fonction du produit ou du client ? Pourquoi ?

Question #7 : Faites-vous une analyse des différents segments (groupes) de vos clients pour élaborer vos stratégies de marketing ? Pourquoi ?

(Principe #2 : La gestion des dynamiques des clients : 1) Cycle de vie des clients ; 2) Style de vie ; 3) Acquisition, expansion et rétention de la clientèle).

Les prochaines questions me permettront de mieux comprendre la gestion des dynamiques (ou l'évolution) des clients dans l'entreprise. Je vous rappelle que je souhaite recueillir votre opinion. Il n'y a donc pas de mauvaise réponse à mes questions.

Question #8 : Est-ce que vos clients se situent sensiblement au même point dans leur cycle de vie (célibataires, en couple, adultes sans enfants, nid vide « empty nest », etc.) ? Comment pouvez-vous décrire vos plus grands groupes ?

Question #9 : Est-ce que vos clients ont des styles de vie similaires ? Comment pouvez-vous décrire vos plus grands groupes ? Est-ce que ceci affecte l'évolution de vos stratégies de marketing ? Si oui, comment ?

Question #10 : Pourriez-vous m'expliquer comment vous recrutez (acquisition) de nouveaux clients ? Comment arrivez-vous à élargir votre clientèle ? Faites-vous des efforts particuliers pour retenir (fidéliser) vos clients ? Lesquels ?

Question #11 : Avez-vous déjà estimé la valeur à vie d'un client ? Si oui, comment avez-vous procédé ?

(Principe #3 : La gestion de l'avantage concurrentiel durable basé sur la marque, l'offre ou la relation) : 1) Avantage du pionnier ; 2) Processus d'innovation ; 3) Gestion de la relation avec la clientèle).

Les prochaines questions me permettront de mieux comprendre la gestion des dynamiques (ou l'évolution) de vos clientèles.

Question #12 : Diriez-vous que votre entreprise est une pionnière parmi les entreprises du secteur créatif de Montréal ? Pourquoi ?

Question #13 : Est-il raisonnable de croire que, dans le secteur créatif de Montréal, vous détenez un avantage concurrentiel durable basé sur votre marque ? Sur votre offre de produits ? Sur votre relation avec votre clientèle ? Pourquoi ?

Question #14 : Quels sont les avantages concurrentiels que votre entreprise détient par rapport à ses principaux concurrents ?

Question #15 : Est-ce que votre entreprise est innovatrice ? Pourquoi ? Comment procédez-vous ?

Question #16 : Est-ce que vous entretenez régulièrement des relations étroites avec vos clients ? Pourquoi ? Comment procédez-vous ?

(Principe #4 : La gestion des compromis dans les ressources : 1) Marketing interne ; 2) Service à la clientèle ; 3) Qualité des services).

Les prochaines questions me permettront de mieux comprendre la gestion des compromis dans les différentes ressources de l'entreprise.

Question #17 : Est-ce qu'il y a des efforts particuliers dans l'entreprise pour améliorer le marketing interne (fluidité des informations, engagement des employés, branding interne, etc.) ? Si oui, lesquels ? Sinon, que pourriez-vous suggérer pour améliorer l'engagement des employés à l'interne ?

Question #18 : Comment pourriez-vous décrire le niveau de service à la clientèle qui est offert par l'entreprise ? Est-ce cohérent à travers les différents canaux de distribution ? À travers les différentes plateformes de communication ? Pourquoi ?

Question #19 : Est-ce qu'il y a des efforts particuliers pour améliorer la qualité des services offerts par l'entreprise ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi ?

SECTION 4 : PROFIL DE L'ENTREPRISE (environ 5 minutes)

Les réponses que vous consentez nous donner dans cette section, seront utilisées pour fin de classement seulement. Elles demeurent donc anonymes et confidentielles.

Question 20.1. Combien de personnes travaillent à temps plein dans votre entreprise ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

Question 20.2. Combien de personnes travaillent à temps partiel dans votre entreprise ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

Question 20.3. Combien de personnes travaillent de façon saisonnière dans votre entreprise ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

Question 20.4. Combien de consommateurs achètent vos produits du secteur créatif de Montréal par semaine ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

Question 20.5. Quelle est le montant moyen annuel de leurs achats en dollars ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

Question 20.6. Quel pourcentage de leurs achats sont des produits du secteur créatif de Montréal ?

- 1) _____
- 2) Je préfère ne pas répondre

SECTION 5 : CONCLUSION (environ 5 minutes)

En terminant, j'aimerais savoir si vous avez des commentaires ou des suggestions à formuler pour m'aider à compléter cette recherche ?

Est-ce que vous souhaitez recevoir les principaux résultats ? Si oui, je vous prie de me laisser un courriel pour vous acheminer un bref rapport, lorsque disponible.

Je vous rappelle aussi que toutes les informations recueillies ici seront présentées de façon anonyme.

Je vous remercie d'avoir accepté de répondre à cette entrevue !

ANNEXE B

CERTIFICATION ÉTHIQUE DU PROJET

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet: Les stratégies de marketing des PME du secteur créatif de Montréal
Nom de l'étudiant: Camille JOURDAIN
Programme d'études: Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche: Francine RODIER

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills : the key to sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/215876563accountid=14719>
- Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Anderson, C. et Zeithaml, C. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24. Récupéré de www.jstor.org/stable/255954
- Anderson, S., Pearo, L. K. et Widener, S. K. (2008). Drivers of service satisfaction : Linking customer satisfaction to the service concept and customer characteristics. *Journal of Service Research*, 10(4), 365–381. <https://doi.org/10.1177/1094670508314575>
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work : Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305-321. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11002-008-9056-z>
- Ashworth, C. J. (2012). Marketing and organisational development in e-SME : understanding survival and sustainability in growth-oriented and comfort-zone pure-play enterprises in the fashion retail industry. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 165–201. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11365-011-0171-6>

- Barton, C., Fromm, J. et Egan, C. (2012, 16 avril). The millennial consumer : Debunking stereotypes. *Boston Consulting Group*. Récupéré de <https://www.bcg.com/en-us/publications/2012/millennial-consumer>
- Becker, J. U., Greve, G. et Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.03.006>
- Berthon, P., Ewing, M.T. et Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46, 27-45. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00229.x
- Beverland, M. B. (2005). Managing the design innovation-brand marketing interface : Resolving the tension between artistic creation and commercial imperatives. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(2), 193-207. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/196940052?accountid=14719>
- Bloch, P. H. (1995). Seeking the ideal form : Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, 59(3), 16. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227723661?accountid=14719>
- Bloom, P. N. et Reve, T. (1990). Transmitting signals to consumers for competitive advantage. *Business Horizons*, 33(3), 58–66. doi:10.1016/0007-6813(90)90059-K.
- Boulding, W., Lee, E. et Staelin, R. (1994). Mastering the mix: do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation ? *Journal of Marketing Research*, 31(2), 159-172. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/235229705?accountid=14719>
- Bruce, M. et Daly, L. (2007) Design and marketing connections : Creating added value. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 929-953, doi: 10.1362/026725707X250403

- Carlucci, D. (2018). Fostering excellence in business model management in arts and cultural organisations : Insights from focus group research across europe. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 14-30. Récupéré de https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/202300344_2?accountid=14719
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2018). *Industries créatives : réussir dans un environnement en mutation rapide*. Montréal.
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2013). *Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole*. Montréal.
- Chernev, A., Hamilton, R. et Gal, D. (2011). Competing for consumer identity : Limits to self-expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66–82. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.66>
- Chintagunta, P., Hanssens, D. M. et Hauser, J. R. (2016). Editorial-Marketing Science and Big Data. *Marketing Science*, 35(3), 341–342. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1287/mksc.2016.0996>
- Colbert, F. (2009). Beyond branding : Contemporary marketing challenges for arts organizations. *International Journal of Arts Management*, 12(1), 14-20,74. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/205764717?accountid=14719>
- Dacin, P. A. et Brown, T. J. (1997). The company and the product : Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227831065?accountid=14719>
- d’Astous, A. (2015). *Le projet de recherche en marketing*, (5e éd.). Montréal : Chenelière éducation.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227825977?accountid=14719>

- Day, G. S. et Wensley, R. (1988). Assessing advantage : A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1296670510?accountid=14719>
- Design Montréal. (s.d.). *Montréal, ville UNESCO de design*. Récupéré de <https://designmontreal.com/a-propos-montreal-ville-unesco-de-design>
- Dess, G. G. et Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/229470879?accountid=14719>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder G. et Van Kenhove, P. (2003). Investments in consumer relationships : A critical reassessment and model extension. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/0959396032000101354>
- Dickson, P. R. et Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1296602133?accountid=14719>
- Donnell, L., Hutchinson, K. et Reid, A. (2012). Fashion retailing in the new economy : The case of SMEs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(12), 906-919. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/09590551211274919>
- Douglas, T. et Judge, W. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage : The role of structural control and exploration. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/3069343>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. et Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>

- Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (Montréal, Canada). AIMS, 1-16 p.
- Finn, A., McFadyen, S. et Hoskins, C. (1994). Marketing, management and competitive strategy in the cultural industries. *Canadian Journal of Communication*, 19(3), 523-550. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.22230/cjc.1994v19n3a83> 1
- Fischer, M., Albers, S., Wagner, N. et Frie, M. (2011). Dynamic marketing budget allocation across countries, products, and marketing activities. *Marketing Science*, 30(4), 568-585. Récupéré de www.jstor.org/stable/23012011
- Flew, T. (2012). Products, services, production and creative work. The creative industries: Culture and policy, 83-110. London: Sage publications ltd. doi: 10.4135/9781446288412.n5.
- Flick, U. (2014). *The sage handbook of qualitative data analysis*. Dorchester : Sage Publications.
- Fong, N., Fang, Z. et Luo, X. (2015). Geo-conquesting : Competitive locational targeting of mobile promotions. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 726-735. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/43832396>
- Fortin, F., et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*, (3e éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- Franke, N., Keinz, P. et Steger, C. J. (2009). Testing the value of customization : When do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), 103–121. <https://doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jmkg.73.5.103>
- Ganassali, S. (2008). Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes. *Décisions Marketing*, juillet-

- septembre* (51), 55-57. Récupéré de <http://www.jstor.org/proxv.bibliotheques.uqam.ca:2048/stable/20723325Co>.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de la gestion*. Paris : Pearson.
- Ghose, S. (1994). Visually representing consumer perceptions : Issues and managerial insights. *European Journal of Marketing*, 28(10), 5-5. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/237033477?accountid=14719>
- Ghosh, A. et Craig, S. (1983). Formulating retail location strategy in a changing environment. *Journal of Marketing*, 47(3), 56. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/209281378?accountid=14719>
- Gilmore, A., Carson, D. et Grant, K. (2001). SME marketing in practise. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/02634500110363583>
- Givon, M., Mahajan, V. et Muller, E. (1995). Software piracy : Estimation of lost sales and the impact on software diffusion. *Journal of Marketing*, 59(1), 29-37. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227815964?accountid=14719>
- Golder, P. N. et Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage : Marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 30(2), 158-170. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1297380126?accountid=14719>
- Gouvernement du Québec. (2015). *Institut de la statistique Québec*. Récupéré de http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/finance_ment_pme/cdmi.html
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/231085587?accountid=14719>

- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., ... Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. et Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science : Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Houston, M. B., Arnold, M. J. et Samaha, S. A. (2015). Transformational relationship events. *Journal of Marketing*, 79(5), 39–62. doi:10.1509/jm.15.0105.
- Hirschman, E. C. (1983). Aesthetics, ideologies, and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 47(3), 45-55. doi:10.1177/002224298304700306
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. et Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow ? *Marketing Intelligence & Planning*, (14)1, 6-18. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/02634509610106197>
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J. et Cadogan, J. (2001) Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 503-520, doi:10.1362/026725701323366908
- Huang, X. et Brown, A. (1999). An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, 18(1), 73–85. <https://doi.org/10.1177/0266242699181004>
- Hunt, S. D. et Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/00222429950590020>

- Jerath, K., Kim, S. H. et Swinney, R. (2017). Product quality in a distribution channel with inventory risk. *Marketing Science*, 36(5), 747-761.
<https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1041>
- Jerrard, R. N., Barnes, N. B. et Reid, A. R. (2008). Design, risk and new product development in five small creative companies. *International Journal of Design*, 2(1)
Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/921472712?accountid=14719>
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European Journal of Marketing*, 38(5), 659-674.
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/03090560410529277>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227794112?accountid=14719>
- Kim, K. H. (2020). Coopetition : complexity of cooperation and competition in dyadic and triadic relationships. *Organizational Dynamics*, 49(2).
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.005>
- Kohli, A. K., Shervani, T. A. et Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople : the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/235236855?accountid=14719>
- Kontrimienė, V. et Melnikas, B. (2017). Creative industries : Development processes under contemporary conditions of globalization. *Business, Management and Education*, 15(1), 109-126. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3846/bme.2017.340>
- Lai, F., Griffin, M. et Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62(10), 980-986.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.015>

- Lee, J. Y., Sridhar, S., Henderson, C. M. et Palmatier, R. W. (2015). Effect of customer-centric structure on long-term financial performance. *Marketing Science*, 34 (2), 250–268. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1287/mksc.2014.0878>
- Lepak, D. P. et Snell, S. A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Li, C., Luo, X., Zhang, C. et Wang, X. (2017). Sunny, rainy, and cloudy with a chance of mobile promotion effectiveness. *Marketing Science*, 36(5), 762–779. <https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1044>
- Maciel, A. F. et Fischer, E. (2020). Collaborative market driving : How peer firms can develop markets through collective action. *Journal of Marketing*, 84(5), 41–59. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/0022242920917982>
- Mathur, A., Moschis, G. et Lee, E. (2003). Life events and brand preference changes. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(2), 129-141. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1002/cb.128>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. et Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making : A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1296605814?accountid=14719>
- Mentzer, J. T., Flint, D. J. et Hult, G. T. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82-104. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- Möller, K. et Anttila, M. (1987). Marketing capability—a key success factor in small business ? *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185–203. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1080/0267257X.1987.9964038>

- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A. et Piercy, N. F. (1996). Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing. *British Journal of Management*, 7(3), 231–245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00117.x>
- Morgan, N. A. et Vorhies, D. W. (2001). Product quality alignment and business unit performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 396–407. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00112-6)
- Morgan, N.A., Whitler, K.A., Feng, H. et Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Nalebuff, B. J. et Brandenburger, A. (1996) *Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Paris: Village mondial.
- Narver, J. C. et Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/scholarly-journals/effect-market-orientation-on-business/docview/1296569883/se-2?accountid=14719>
- Nations Unies. United Nation Conference on Trade and Development. (2008). *Creative economy report 2008*. Genève.
- Natter, M., Mild, A., Wagner, U. et Taudes, A. (2008). Planning new tariffs at tele.ring : The application and impact of an integrated segmentation, targeting, and positioning tool. *Marketing Science*, 27(4), 600–609. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1287/mksc.1070.0307>
- Nauwelaerts, Y. et Hollaender, I. (2012). Innovation management of SMEs in the creative sector in Flanders and the Netherlands. *Journal of Marketing Development and*

Competitiveness, 6(3), 140-153. Récupéré de https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/108078920_7?accountid=14719

Noble, C. H. et Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies : Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. Récupéré de https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227819953_?accountid=14719

Noble, S. M., Haytko, D. L. et Phillips, J. (2009). What drives college-age generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617-628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.020>

Nyadzayo, M. W. et Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty : a moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>

O'Brien, E. (1998). The DTI marketing initiative : the experience of 35 young Scottish companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(3), 219-227. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/EUM0000000006781>

Olavarrieta, S. et Friedmann, R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance : A conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7(4), 215–228. <https://doi.org/10.1080/096525499346332>

Palmatier, R.W. et Crecelius, A.T. (2019). The “first principles” of marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 9(1-2), 5–26. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s13162-019-00134-y>

Palmatier, R.W., Dant, R., Grewal, D. et Evans, K. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. Récupéré de www.jstor.org/stable/30162119

Poisson-de-Haro, S. et Menot, S. (2012). *La gestion stratégique des organisations artistiques*. Montréal : JFD éditions.

- QSR International (s.d.). *NVIVO for academics*. Récupéré de <https://www.qsrinternational.com/nvivo/who-uses-nvivo/academics>
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K. et Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms : insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97–116. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279-293. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/14626001011041274>
- Robinson, W. et Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 120-128. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/1558589>
- Sarstedt, M. et Mooi, E. (2018). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics* (3e éd.). Berlin: Springer.
- Sashittal, H. C. et Jassawalla, A. R. (2001). Marketing implementation in smaller organizations : Definition, framework, and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 50-69. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/224862017?accountid=14719>
- Shankar, V., Carpenter, G. et Krishnamurthi, L. (1999). The advantages of entry in the growth stage of the product life cycle: an empirical analysis. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 269-276. doi:10.2307/3152098
- Singh, R., Garg, S. et Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness : a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/14635770810903132>

- Sorescu, A. B. et Spanjol, J. (2008). Innovation's effect on firm value and risk : insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, 72(2), 114–132. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jmkg.72.2.114>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. et Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value : a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227816407?accountid=14719>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. et Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227750869?accountid=14719>
- Statistique Canada. (2016). *Principales caractéristiques relatives aux petites entreprises - Juin 2016*. Récupéré de https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html#point1-1
- Stock, A. et Balachander, S. (2005). The making of a “hot product”: a signaling explanation of marketers’ scarcity strategy. *Management Science*, 51(8), 1181–1192. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1287/mnsc.1050.0381>
- Sutton, R. I. et Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy : spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/199772834?accountid=14719>
- Svengren Holm, L. et Johansson, U. (2005). Marketing and design : Rivals or partners? *Design Management Review*, 16(2), 36-41. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/202986187?accountid=14719>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/3088148>

- UK Department for Culture, Media & Sport. (1998). *Creative Industries Mapping Documents 1998*. Londres.
- UNESCO. (2012). *Politique pour la créativité : guide pour le développement des industries culturelles et créatives*. Récupéré de https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/politiques_pour_la_creativite-fr.pdf
- Valentine, L., Fillis, I. et Follett, G. (2013). An exploratory investigation into the role of a research and development programme on future craft practice. *Arts Marketing*, 3(2), 95-116. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/AM-11-2011-0033>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy : domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119–140. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vorhies, D. W. et Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
- Voss, G. B. et Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83. Récupéré de <https://www-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/227803901?accountid=14719>
- Walsh, M. F. et Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569-585. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/14626000911000929>

- Walsh, V. (1996). Design, innovation and the boundaries of the firm. *Research Policy*, 25(4), 509–529. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00847-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00847-0)
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*, (2e éd.). Sage University papers. Newbury Park : Sage.
- Wilson, N. C. et Stokes, D. (2004). Laments and serenades : Relationship marketing and legitimation strategies for the cultural entrepreneur. *Qualitative Market Research*, 7(3), 218-227. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/213438733?accountid=14719>
- Zhang, J. Z., Watson IV, G. F., Palmatier, R. W. et Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–90. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1509/jm.15.0066>