



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**LA CO-CREATION DANS LE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS : SOURCE D'AVANTAGES POUR
L'ENTREPRISE ET LE CONSOMMATEUR ? APPLICATION AU CAS DECATHLON**

Promoteur : Isabelle SCHUILING

Mémoire-projet présenté conjointement par
Audric PIRNAY et Maxime DAELMAN
en vue de l'obtention du titre de Master en
Sciences de Gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

REMERCIEMENTS

Elaborer un mémoire est un travail personnel mais qui prend sens, avant tout, grâce à la collaboration et à l'aide apportées par une multitude de personnes. Nous tenons donc à souligner leur importance dans la réalisation de ce travail car sans elles, celui-ci n'aurait pas été possible.

Nous voudrions remercier, tout d'abord, notre promotrice, Madame Isabelle Schuiling, pour nous avoir accompagnés et pour avoir répondu à nos diverses questions tout au long de ce mémoire. Sa disponibilité ainsi que ses conseils et feedbacks nous ont été très précieux.

« Je tiens à remercier tout particulièrement ma famille et plus encore mes parents pour leur soutien et leur aide continuels durant tout mon parcours, que ce soit pendant la réalisation de ce mémoire, mais également tout au long de mes études. Je souhaiterais aussi dire un grand « Merci » à ma maman, qui a pris la peine de relire tout ce travail afin de corriger les fautes d'orthographe. Par ailleurs, je voudrais témoigner ma reconnaissance envers ma « belle famille », qui n'a cessé de me motiver et, ce disant, je pense particulièrement à ma chérie, Séverine Wouters. Enfin, je n'oublie pas mon chat, Bandit, qui n'a cessé de m'apporter des câlins et de la tendresse. »

Audric Pirnay.

« Je souhaiterais tout d'abord remercier Audric Pirnay car il fut pour moi un réel moteur de motivation et je considère que c'est avant tout grâce à lui si nous avons su arriver à un papier de cette qualité. Ensuite, j'aimerais remercier Célestine Wagnies, ma compagne, car elle a fait preuve de beaucoup de patience et de compréhension devant la charge de travail qui m'incombait. De plus, je voudrais remercier ma famille et mes amis pour leur soutien tout au long de la rédaction du mémoire. Enfin, je souhaiterais remercier Nox, mon Berger Allemand, car il fut un compagnon très jovial, réconfortant et tendre. Grâce à lui, nous avons eu des moments de réelle amitié, confirmant encore que le chien est bien le meilleur ami de l'homme. »

Maxime Daelman.

Enfin, nous tenions à remercier, de manière générale, toutes les personnes ayant participé à notre enquête, ainsi que les employés de Decathlon pour leur aide. Nous souhaitons également faire un petit clin d'œil à Edwin, un ami proche, qui nous aura fait rire, notamment en nous défiant de le remercier pour cette qualité sans quoi, nous n'aurons pas droit à un dürüm.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE	3
CHAPITRE 1 – LA CO-CREATION DE VALEUR	3
1. QU’EST-CE QUE LA CO-CREATION DE VALEUR ?	3
1.1. Définition de la co-crédation de valeur	3
1.2. Etymologie des termes « co » et « création »	4
1.3. Contexte de la co-crédation.....	5
1.3.1. Apparition de la logique S-D	5
1.3.2. Fondements de la logique S-D	8
1.3.3. Implications gdnérales de la logique S-D	17
1.3.4. En rsumé	18
1.4. Illustration du concept.....	18
1.5. Historique de la co-crédation.....	19
1.5.1. Apparition du terme « co-crédation »	19
1.5.2. Raisons de cet avnement tardif	20
2. LES DIFFERENTS TYPES DE CO-CREATION	21
2.1. En fonction du sujet et de l’objet.....	21
2.2. En fonction du temps et des interactions.....	24
CHAPITRE 2 – LA CO-CREATION DANS LE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS	26
1. LA CO-CREATION A DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT	26
1.1. L’idation et le dveloppement du produit.....	26
1.2. La commercialisation et le postlaunch	28
1.3. En conclusion	29
2. LES DIFFERENTS TYPES D’OPPORTUNITES.....	30
3. LES DIFFERENTS TYPES D’INTERACTIONS.....	31
4. LES DIFFERENTS ROLES DES CO-CREATEURS.....	33
CHAPITRE 3 – IMPLEMENTATION DE LA CO-CREATION	35
1. DETERMINER LA CAPACITE D’UNE ENTREPRISE A CO-CREER AVEC LE CONSOMMATEUR	35
1.1. Posture des entreprises face à la co-crédation.....	35
1.1.1. Typologie des ractions possibles.....	35
1.1.2. Facteurs d’influence.....	36
1.2. Capacit de co-crédation	40
1.2.1. Identifier les consommateurs pertinents	41
1.2.2. Absorber les consommateurs pertinents	42
1.2.3. Fournir des situations appropriées pour crer de la connaissance.....	46
1.2.4. Utiliser la connaissance crée.....	48
1.3. Les facteurs dterminant l’xprience de co-crédation pour un consommateur.....	49
1.3.1. La manire dont la transaction est gree	49
1.3.2. La manire dont les choix sont dtermins.....	50
1.3.3. La manire dont l’xprience est mise en scne.....	51
1.3.4. La manire dont les prix et les performances sont liés	52
2. LES CHOIX A PRENDRE EN COMPTE	52
2.1. Le but, l’objectif : co-crer dans quel but ?	54
2.2. Le type de co-crdateur : qui sera impliqu ?.....	54
2.3. Le locus : où la co-crédation se produit-elle ?	55

2.4.	L'intimité : quelle intensité d'implication ?	55
2.5.	Le temps : combien de temps rester impliqués ?	56
2.6.	Les motivations : comment motiver les co-createurs ?	56
2.7.	Les challenges du modèle	57
3.	LE MODELE DES DIMENSIONS	57
3.1.	Les building blocks	57
3.2.	Combinaison des buildings blocks	60
4.	LES TECHNIQUES DE CO-CREATION DE VALEUR	60
4.1.	Techniques principales	61
4.1.1.	Communautés de marques	61
4.1.2.	Lead users	63
4.1.3.	Méthode participative	65
4.1.4.	Concours d'idées	66
4.2.	Techniques secondaires	67
4.3.	Classification des techniques de co-création	68
4.3.1.	Degré 1 : Bricoler	69
4.3.2.	Degré 2 : Collaborer	69
4.3.3.	Degré 3 : Co-innover	70

PARTIE 2 – ETUDE QUANTITATIVE DECATHLON 71

CONTEXTE DE L'ETUDE	71
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	72
1. DECATHLON	72
1.1. Aperçu de l'entreprise	72
1.2. Historique de l'entreprise	72
1.3. Chiffres clés	72
2. DECATHLON CREATION	73
2.1. Concept	73
2.2. Processus	74
3. APPLICATION DE LA THEORIE A DECATHLON CREATION	74
3.1. Les différents types de co-création (Page 21)	75
3.2. La co-création à différentes étapes du processus de développement (Page 26)	75
3.3. Les différents types d'opportunités (Page 30)	76
3.4. Les différents types d'interactions (Page 31)	76
3.5. Les différents rôles des co-createurs (Page 33)	77
3.6. Posture des entreprises face à la co-création (Page 35)	77
3.7. Capacité de co-création (Page 40)	78
3.8. Les choix à prendre en compte (Page 52)	79
3.9. Les techniques de co-création de valeur (Page 60)	80
3.10. Classification des techniques de co-création (Page 68)	80
PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	81
1. DEFINITION DE LA QUESTION MANAGERIALE	81
2. QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES	81
2.1. Les avantages pour les consommateurs	81
2.2. Les avantages pour les entreprises	83
METHODOLOGIE	85
1. CHOIX DU DESIGN D'ETUDE	85
2. INFORMATIONS REQUISES	85
3. COLLECTE DES DONNEES	86
3.1. Choix de la méthode de collecte	86
3.2. Elaboration du questionnaire	87

3.2.1. Conception du questionnaire	87
3.2.2. Choix des échelles	88
3.2.3. Pré-tests	88
3.3. Enquête de terrain	89
3.4. Traitement des données récoltées	89
4. LA DETERMINATION DE L'ECHANTILLON	89
4.1. Population mère	90
4.2. Population observée	90
4.3. Taille de l'échantillon	90
RESULTATS.....	92
1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON	92
2. DESCRIPTION DES RESULTATS GLOBAUX	93
2.1. Connaissance du concept de co-crédation	93
2.2. Connaissance de Decathlon Création	93
2.3. Envie de participer à un projet co-crédatif	93
3. DESCRIPTION DES RESULTATS SPECIFIQUES	94
3.1. Résultats en ce qui concerne les consommateurs.....	94
3.1.1. QR1 : les consommateurs retirent-ils de l'utilité à participer au processus de co-crédation ?.	94
3.1.2. QR2 : les produits co-crédés répondent-ils mieux aux attentes des clients que les produits non co-crédés ?.....	96
3.2. Résultats en ce qui concerne les entreprises.....	99
3.2.1. QR3 : Les produits co-crédés permettent-ils de générer un plus gros revenu que s'il n'existait que des produits non co-crédés sur le marché ?	99
3.2.2. QR4 : La co-crédation permet-elle de détecter plus facilement les erreurs éventuelles relatives aux produits ?.....	100
DISCUSSION	102
1. DISCUSSION DES RESULTATS GLOBAUX.....	102
2. DISCUSSION DES RESULTATS SPECIFIQUES.....	103
2.1. Discussion en ce qui concerne les consommateurs.....	103
2.1.1. QR1 : les consommateurs retirent-ils de l'utilité à participer au processus de co-crédation ?.....	103
2.1.2. QR2 : Les produits co-crédés répondent-ils mieux aux attentes des clients que les produits non co-crédés ?.....	103
2.2. Discussion en ce qui concerne les entreprises.....	105
2.2.1. QR3 : Les produits co-crédés permettent-ils de générer un plus gros revenu que s'il n'existait que des produits non co-crédés sur le marché ?	105
2.2.2. QR4 : La co-crédation permet-elle de détecter plus facilement les erreurs éventuelles relatives aux produits ?.....	105
3. DISCUSSION DE LA QUESTION MANAGERIALE	106
PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS ET LIMITES	107
RECOMMANDATIONS	107
3.1. Phase de développement	107
3.2. Phase de post-développement	109
LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES	111
CONCLUSION.....	115
BIBLIOGRAPHIE	119

ANNEXES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 1 – CHOIX DE L’ENTREPRISE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 2 – SITE DECATHLON CREATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 3 – PROCESSUS DE SOUMISSION D’UNE IDEE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 4 – EVALUATION PAR LA COMMUNAUTE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 5 – CONTRIBUTION A LA CONCEPTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 6 – RECOMPENSE FINANCIERE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 7 – QUESTIONNAIRE DECATHLON.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 8 – MATRICE HYPOTHESES/QUESTIONS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 9 – DETERMINATION DE LA TAILLE DE L’ECHANTILLON	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 10 – STRUCTURE DETAILLEE DE L’ECHANTILLON	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. SEXE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2. STATUT MATRIMONIAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3. EMPLOIS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4. REVENU	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5. ÂGE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 11 – CONNAISSANCE DU CONCEPT DE CO-CREATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 12 – CONNAISSANCE DE LA PLATEFORME DECATHLON CREATION.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. DE MANIERE GLOBALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2. POUR CEUX CONNAISSANT LA CO-CREATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3. POUR CEUX NE CONNAISSANT PAS LA CO-CREATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 13 – PARTICIPATION A UN PROJET SUR LA PLATEFORME DECATHLON CREATION.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 14 – ENVIE DE PARTICIPER A UN PROCESSUS CO-CREATIF	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. INDIVIDUS N’AYANT JAMAIS PARTICIPE A UN PROJET CO-CREATIF.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2. INDIVIDUS AYANT DEJA PARTICIPE A UN PROJET CO-CREATIF	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 15 – ANALYSE DE CORRELATION (QR1).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 16 – PRISE EN COMPTE DE L’AVIS DES CONSOMMATEURS (H1)	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 17 – PASSER UN BON MOMENT DURANT LA PARTICIPATION A LA PLATEFORME (H2)....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 18 – BENEFICIER DE LA RECOMPENSE FINANCIERE (H3)	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 19 – CLASSEMENT DES HYPOTHESES (QR1).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 20 – ANALYSE DE CORRELATION (QR2).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 21 – PREFERENCE POUR LES PRODUITS CO-CREES (H4).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 22 – PRIX POUR LES PRODUITS CO-CREES (H5).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1. SIEGE VELO POUSSETTE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2. SAC A DOS DE RANDONNEE CONNECTE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3. CAISSE DE TRANSPORT PLIABLE POUR CHIEN	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4. SAC DE COUCHAGE DE DEMAIN	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5. TENTE DE CAMPING ANTI HUMIDITE ET SALETES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6. MOYENNE DES PRIX	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 23 – ANALYSE DE CORRELATION (QR4).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 24 – DONNER DES FEEDBACKS (H8).....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 25 – SE PLAINDRE (H9)	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

INTRODUCTION

Selon Peter Drucker, « *La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer* ». Nous dirons même plus, de le « co-crée ». En effet, l'accroissement de la complexité des systèmes actuels et la globalisation impliquent qu'il est désormais difficile, pour toute entreprise, de répondre individuellement aux enjeux du marché. Dès lors, il est essentiel pour elles, de ne plus agir seules si elles veulent survivre dans un environnement davantage concurrentiel et créatif, mais bien de joindre leurs forces avec les consommateurs afin de dépasser ces difficultés et de découvrir de nouvelles opportunités (Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming, 2007). Autrement dit, les acteurs ne peuvent plus se contenter de créer mais se voient contraints de co-crée.

Gouillart (2014) stipule d'ailleurs, d'une part, que les sociétés vont de plus en plus se faire concurrence sur la quantité de valeur que leur réseau peut produire et, d'autre part, que pour en produire davantage, elles vont être obligées d'ouvrir leur chaîne de valeur aux clients. Il en résulte que la co-création deviendra, dans quelque temps, la principale source d'avantage concurrentiel et ce, pour chaque entreprise. Dès lors, « *être plus performant dans la co-création d'expériences valorisables avec le réseau de partenaires (tout acteur impliqué dans le « service system ») est un impératif stratégique pour les firmes* » (Karpen, Bove, Lukas & Zyphur, 2015, p.90). Ceci constitue la raison majeure pour laquelle nous avons opté pour ce sujet. En effet, nous terminons nos études et possédons de bonnes connaissances quant aux systèmes plus traditionnels déjà en place dans les sociétés. Grâce à ce mémoire, nous voulions en apprendre davantage sur les techniques que nous rencontrerons probablement dans notre future carrière.

Le développement de nouveaux produits est un contexte particulier au sein duquel la co-création avec les consommateurs est de plus en plus vitale. En effet, alors que l'incapacité d'évaluer correctement les besoins des clients et d'y répondre efficacement constitue une raison clé de l'échec des nouveaux produits (Ogawa & Piller, 2006), les individus sont désormais capables de proposer, et prêts à fournir des idées de nouveaux biens comblant leurs besoins, qui n'ont pas encore été rencontrés sur le marché ou qui peuvent améliorer les offres existantes. Il est donc très important d'améliorer les interactions avec les consommateurs durant le processus de développement de nouveaux produits dans le but de réduire le taux d'échecs et d'accroître les rendements financiers (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh, 2010).

Par ailleurs, dans le cadre de ce mémoire, nous nous focalisons sur le B2C car mettre en place un système co-crétif dans une telle relation paraît plus complexe que dans le cas du B2B. En effet, en B2C, la distance entre l'entreprise et les consommateurs est généralement importante et ce, en raison de l'intervention de nombreux intermédiaires et du fait que les clients potentiels sont nombreux, peu fidèles aux marques et changent rapidement de préférences. Ceci explique pourquoi il est plus difficile d'intégrer les individus et pourquoi les taux d'échecs des nouveaux biens sont plus élevés en B2C (Hoyer & al., 2010).

L'objectif de ce mémoire est d'analyser si la co-crétion dans le développement de produits procure des avantages, tant pour les consommateurs qui participent à un tel processus ou qui achètent des produits co-crétés que pour les entreprises qui mettent ce système en place. Dans l'optique d'obtenir des réponses à notre question, nous avons entrepris une étude quantitative faisant référence à la plateforme Decathlon Création.

Ce mémoire se subdivise en trois grandes parties qui sont les suivantes : (1) la revue de la littérature ; (2) l'étude quantitative Decathlon ; (3) les recommandations et limites :

- Dans la première partie, il s'agira, dans un premier temps, de définir ce qu'est la co-crétion et quelles en sont les différentes formes. Nous aborderons ensuite plus précisément la co-crétion dans le contexte du développement de produits et, enfin, il sera question de déterminer comment une entreprise peut mettre en place un processus de co-crétion.
- Dans la deuxième partie, nous exposons l'étude quantitative décomposée comme suit : nous présentons tout d'abord le contexte d'étude ainsi que l'entreprise Decathlon, à laquelle nous appliquons la théorie. Ensuite, nous définissons la problématique, les questions de recherche et la méthodologie utilisée. Enfin, nous décrivons et discutons les résultats obtenus ;
- Dans la troisième partie, nous présentons nos recommandations issues du travail que nous avons effectué, nous expliquons également certaines limites auxquelles nous avons été confrontés et, enfin, nous proposons quelques pistes pour les recherches futures.

A noter que, tout au long de la réalisation de notre travail, nous avons été confrontés à une difficulté majeure, à savoir que, bien que la co-crétion soit une discipline jeune et captivante, elle reste encore peu étudiée dans des contextes de consommation. En effet, le débat conceptuel à propos de la co-crétion n'en est encore qu'à ses débuts et de nombreux aspects la concernant demeurent encore insuffisamment compris, raison pour laquelle, à l'heure actuelle, elle ne dispose pas encore de cadre théorique parfaitement stable et accepté par tous (Hoyer & al., 2010 ; Magne & Lemoine, 2015 ; Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

PARTIE 1 – REVUE DE LA LITTERATURE

Cette première partie analysant la littérature scientifique se décompose en trois grands chapitres : tout d’abord, nous commençons par expliquer le concept de co-crédation de valeur de manière globale. Ensuite nous prdcisons le concept dans le dcvloppement de nouveaux produits et terminons enfin par l’analyse l’implmentation d’un tel processus.

CHAPITRE 1 – LA CO-CREATION DE VALEUR

1. QU’EST-CE QUE LA CO-CREATION DE VALEUR ?

Avant tout, nous estimons utile de comprendre et de se mettre d’accord sur la signification du terme « co-crédation ». Pour ce faire, nous commençons par ddfnir ce concept, pour ensuite expliquer le contexte dans lequel il est apparu et, enfin, faire un bref historique de la co-crédation.

1.1. DEFINITION DE LA CO-CREATION DE VALEUR

Alors que l’innovation est reconnue comme dtant une source d’avantages concurrentiels durables, il est de plus en plus coûteux, pour les entreprises, d’innover et ce, en raison du changement continu des besoins des clients et de la qualit ainsi que de la quantit des connaissances requises. Les sdietds se voient donc contraintes de collaborer avec des partenaires extrieurs afin de partager avec ces derniers les coûts, le savoir et les technologies (Filieri, 2013). Un nouveau modble, l’innovation ouverte, est donc apparu : il stipule que les iddes intressantes sont davantage produites à l’extrieur des frontièeres de la firme, et, plus particulièremment, via les consommateurs (Chesbrough, 2003). Ce modble est directement li à concept de co-crédation et permet de le ddfnir (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Concrètement, la co-crédation est « *une nouvelle technique de management, avec laquelle les consommateurs et producteurs agissent conjointement dans le but de crder des produits et expriences* » (Cherif & Miled, 2013, p.20). Il s’agit donc d’un processus coopratif par lequel l’entreprise tente d’impliquer les participants potentiels dans le procdd de crdation et ce, afin d’obtenir de nouvelles iddes via l’exploitation de leurs compètences (on peut donc parler d’outsourcing) et en leur donnant en échange la possibilit d’mettre leur avis sur ce qui devrait tre conu, produit, dcvlopp, mis en service ou transform par la sdiet (Cherif & Miled,

2013 ; Cova, 2008). Selon Prahalad et Ramaswamy (2004b), cette initiative conjointe permet, non seulement de concevoir de nouveaux articles mais également de créer de la valeur pour la firme et pour les clients. Ils parlent alors de co-création de valeur.

Bien que cette explication permette d'avoir une vue globale de ce qu'est la co-création, elle n'est pas suffisamment précise afin de bien comprendre les différents aspects qui sous-tendent ce concept. Pour ce faire, il faut s'intéresser, d'une part, à l'étymologie du terme « co-création » et, d'autre part, à la logique sur laquelle repose ce phénomène, c'est-à-dire la « service-dominant logic » (Payne, Storbacka & Frow, 2008).

1.2. ETYMOLOGIE DES TERMES « CO » ET « CREATION »

Selon Grönroos et Raval (2011), une clarification des termes « co » et « création » est primordiale si l'on veut considérer les implications d'un tel processus, que ce soit en ce qui concerne des recherches ou des pratiques marketing. Or, la littérature n'est pas des plus claires à ce sujet. Saarijärvi, Kannan et Kuusela (2013) ont tenté de décortiquer cette appellation.

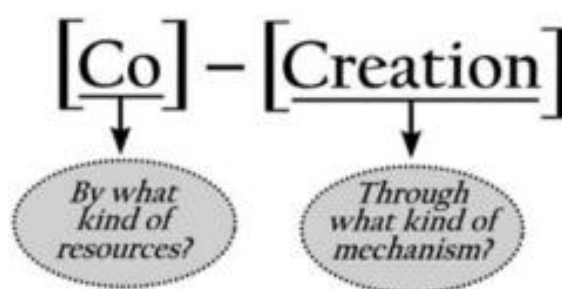


Figure 1 :   tymologie des termes « co » et « création »
(Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013, p.10)

Le terme « co » permet de définir les acteurs impliqués dans la co-création ou, plus spécifiquement, les ressources additionnelles mobilisées afin d'améliorer la création de valeur. Ces moyens supplémentaires peuvent être déployés par des clients seuls ou en groupes, des firmes, des communautés de marque, etc. Ce terme met donc en évidence qu'il est utile pour une entreprise de savoir qui est impliqué dans la création jointe de valeur et, de manière plus générale, quelles sont les ressources déployées à cet effet (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013).

Le terme « création » capture le dispositif à travers lequel les capacités fournies par les différents acteurs sont engagées dans le processus de création de valeur et développées par après en « value-in-use ».¹ Les mécanismes sont donc les activités menées par les consommateurs, la

¹ La notion de « value-in-use » sera développée plus tard dans la section « 1.3.2.1. Valeur » de ce chapitre.

firme ou même les communautés à travers lesquelles ces derniers offrent leurs ressources additionnelles à la compagnie afin que celle-ci soit en mesure de les utiliser (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013). La co-production, la co-conception et le co-développement sont des exemples de mécanismes (Frow, Payne & Storbacka, 2010 ; Sheth & Usley, 2007). Dans le cadre de ce mémoire, la création de valeur est supportée par le client. Cependant, le phénomène inverse est également possible et, dans ce cas, ce sont les organisations qui développent des dispositifs en mobilisant leurs propres moyens dans le but d'aider l'autre partie. L'émergence de différents types de mécanismes est facilitée par les technologies qui permettent un transfert efficace des ressources d'un acteur à un autre (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013).

1.3. CONTEXTE DE LA CO-CREATION

Alors que la création de valeur est centrale au marketing, nous sommes passés de la formule traditionnelle concernant la création de valeur, c'est-à-dire la « good-dominant (G-D) logic », qui stipule que les produits sont au centre de l'attention, à la formule alternative, la « service-dominant (S-D) logic », suivant laquelle ce sont les services et non plus les biens qui sont au cœur des préoccupations (Ertimur & Venkatesh, 2010).

Cette nouvelle logique dominante pour le marketing marque le passage de la création à la co-crédation de valeur (Vargo & Lusch, 2004a). En effet, c'est en partie l'émergence de la « S-D Logic » qui a mené à la co-crédation de valeur avec les consommateurs et représente donc le principal cadre théorique permettant de définir ce nouveau phénomène (Payne, Storbacka & Frow, 2008 ; Roberts, Hughes & Kertbo, 2014).

Plusieurs questions peuvent alors se poser : (1) Pourquoi une telle évolution s'est-elle produite ? Quels ont été les facteurs entraînant cette dynamique ? (2) Quels sont les fondements de la nouvelle logique et les principales différences par rapport à la G-D ? En quoi se différencient-ils ? (3) Quels en sont les implications et les conséquences ?

1.3.1. APPARITION DE LA LOGIQUE S-D

A l'aube de cette nouvelle logique, un double paradoxe décrit l'économie du 21^{ème} siècle : afin de répondre à l'implosion des marchés cibles en niches, davantage d'entreprises investissent et mettent à disposition des consommateurs de plus en plus de choix en termes de biens et services, à un point tel qu'elles ne l'ont jamais fait auparavant (Filieri, 2013 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Cependant, ceci semble engendrer une moindre satisfaction pour bon nombre de clients (Swaen & Pleyers, 2014), ainsi qu'à une incapacité pour la plupart des firmes

de se différencier entre elles, ce qui mène à une perte de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Sofianti, Suryadi, Govindaraju & Prihartono, 2010). Les différents auteurs s'accordent à dire que c'est principalement cette nouvelle réalité émergente qui a forcé une ré-examination du processus de création de valeur (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

Les consommateurs en question sont donc insatisfaits des choix disponibles et veulent désormais exercer leur influence dans chaque partie du « business system » afin d'améliorer les offres existantes. Dans cette optique, les clients rentrent en interaction avec les entreprises et c'est lors de ces points de contact qu'ils co-crésent de la valeur. Par ailleurs, cette co-crésent ne se réalise pas seulement avec une firme, mais également avec l'ensemble des communautés de professionnels, de fournisseurs et autres participants (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Cependant, il faut savoir que ces interactions n'ont pas été rendues possibles du jour au lendemain. C'est en grande partie grâce à l'avènement de la culture d'Internet centrée sur le consommateur et mettant l'accent sur l'interactivité, la vitesse, l'individualité, et l'ouverture que les clients sont maintenant informés, connectés, influents et actifs (Prahalad & Ramaswamy, 2002 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b). C'est donc indirectement le web qui a favorisé la logique S-D. De fait, le World Wide Web offre de nombreuses possibilités :

- Accès à l'information : les acheteurs potentiels ont maintenant accès à une quantité illimitée d'informations (Hoyer & al., 2010), ceci ayant pour conséquences un accroissement de leurs connaissances et la possibilité qui leur est offerte de prendre des décisions en étant mieux informés (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Par exemple, en ce qui concerne le secteur des soins de santé, plus de 70 millions d'américains ont déclaré utiliser la toile afin d'en apprendre davantage sur les maladies et traitements existants. Les patients demandent de plus en plus d'informations aux médecins et participent davantage au choix du traitement (Prahalad & Ramaswamy, 2002) ;
- Vue globale : Internet est la première source d'information accessible 24heures/24 et 7jours/7 pour la grande majorité de la population et permettant d'avoir accès à divers renseignements tels que ceux concernant les sociétés, les produits, les technologies, les performances, les prix, les réactions des consommateurs, etc. (Prahalad & Ramaswamy, 2002 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ceci entraîne pour les firmes une modification des règles relatives à la concurrence. Par exemple, les multinationales se voient davantage exposées à un examen minutieux du coût de leurs articles et de leur performance à travers

les différents marchés de l'entreprise, ceci impliquant que ces dernières disposent d'une moindre marge de manœuvre en vue de varier leurs prix ou la qualité des produits vendus dans les différentes régions (Prahalad & Ramaswamy, 2002) ;

- Réseaux : les personnes investies se regroupent naturellement autour de compétences communes, d'intérêts et d'expériences qui les préoccupent mutuellement (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Le web amplifie ce phénomène en permettant une communication simple et ouverte avec des étrangers, que ce soit d'autres clients ou la société (Hoyer & al., 2010). En effet, des communautés d'intérêts, où les individus conversent sans contraintes géographiques et avec peu de barrières sociales, existent partout sur le net (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Ces collectivités ont révolutionné les marchés émergents ainsi que ceux déjà existants. Le pouvoir des communautés découle tant de leur indépendance vis-à-vis des firmes concernées (bouche-à-oreille par exemple) que du fait qu'elles sont basées sur des expériences réellement vécues par les participants. Par exemple, New Line Cinema a coopéré avec ses fans afin d'essayer de générer le bouche-à-oreille et de créer un buzz à propos de ses films (Prahalad & Ramaswamy, 2002 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a) ;
- Expérimentation : les personnes qui le désirent ont également la possibilité d'utiliser la toile pour expérimenter et développer des produits (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Certaines entreprises n'hésitent plus et créent de cette manière des plateformes interactives en ligne, permettant aux participants de concevoir et d'élaborer leurs idées et, par conséquent, de nouvelles propositions de valeur (Vernette & Tissier-Desbordes, 2012). La mise en commun des compétences des utilisateurs d'un tel programme permet le co-développement d'articles populaires, comme le système d'exploitation Linux (Prahalad & Ramaswamy, 2002) ;
- Activisme : étant donné que les consommateurs actifs s'instruisent, ils sont davantage aptes à faire preuve de discernement lors de l'achat d'un produit et l'existence de réseaux leur permet de s'inciter mutuellement à agir et à s'exprimer (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Les participants donnent donc des feedbacks non sollicités aux sociétés et aux autres acheteurs potentiels. AOL Watch, par exemple, publie des plaintes de clients anciens et actuels (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

Par conséquent, c'est principalement Internet qui rend possible une communication bidirectionnelle ainsi que différentes formes de collaboration et de coopération entre les consommateurs d'une part, et entre ces derniers et les entreprises d'autre part. Cette

transformation affecte donc la manière par laquelle les firmes communiquent avec les clients, tout en permettant aux organisations d'exploiter leurs idées et réflexions (Filieri, 2013). En effet, grâce au web et aux médias sociaux, les « marketers » encouragent les participants à partager leurs inspirations et connaissances, lesquelles sont difficiles à rassembler via les méthodes de recherche marketing traditionnelles (Hamel & Prahalad, 1994 ; Mahr, 2011 ; von Hippel, 2005). Les informations fournies par les consommateurs peuvent aider les sociétés à évaluer et à combler les besoins des acheteurs, ainsi qu'à réduire le risque d'échec d'éventuels produits (Ogawa & Pillar, 2006). Elles constituent donc une source d'avantage concurrentiel étant donné qu'elles stimulent l'innovation (Grant, 1996 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).

En conclusion, c'est la volonté de mettre en place un dialogue ciblé entre clients et entreprises qui a entraîné le passage de la logique G-D à la logique S-D, cette dernière marquant également l'arrivée de la co-crédation (Friesen, 2001) et, par conséquent, l'influence croissante des consommateurs à toutes les étapes de la chaîne de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

1.3.2. FONDEMENTS DE LA LOGIQUE S-D

Selon Vargo, Maglio et Akaka (2008), la logique S-D se compose des 10 prémisses fondamentales repris dans le tableau ci-dessous. Il ne s'agit pas de règles strictes, mais plutôt d'un ensemble d'efforts à mettre en œuvre dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la valeur et de l'échange (Payne, Storbacka & Frow, 2008).

N°	Propositions fondamentales (FP)
1	Le service est la base fondamentale de l'échange
2	L'échange indirect masque la base fondamentale de l'échange
3	Les biens sont les mécanismes de distribution pour l'approvisionnement du service
4	Les ressources opérantes sont la source fondamentale de l'avantage concurrentiel
5	Toutes les économies sont des économies de service
6	Le client est toujours un co-crédateur de valeur
7	L'entreprise ne peut pas délivrer de la valeur, mais seulement une proposition de valeur
8	Une vision orientée service est inhérente à une orientation client et relationnelle
9	Tous les acteurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources
10	La valeur est toujours déterminée par le bénéficiaire

**Tableau 1 : Prémisses fondamentales de la logique S-D
(Vargo, Maglio & Akaka, 2008, p.148)**

Bien que, globalement, il soit possible de constater que nous sommes passés d'une vue transactionnelle à une vue collaborative, où de plus en plus de consommateurs apportent leurs propres compétences à travers le dialogue avec l'entreprise (Prahalad & Ramaswamy, 2000 ;

Sawhney, 2002 ; Sheth, Sisodia & Sharma, 2000), il est important de mieux comprendre l'étendue de cette évolution. Les 10 fondements explicités ci-dessus mettent en lumière plusieurs concepts clés non exhaustifs, permettant d'observer la profondeur du changement et de disposer d'une meilleure approche du concept de co-crédation.

1.3.2.1. Valeur

Il faut savoir que, du point de vue de la logique G-D, c'est l'entreprise qui est au centre du d'veloppement de crédation de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2002). En effet, la firme g'ndre de la valeur durant son processus de production en d'cidant de la valeur cr'ed'ee et en l'int'egrant dans ses produits gr'ace à l'ajout ou à l'am'elioration de certains attributs. Ces biens sont finalement mis en vente sur le march'd, o'ù l'change aura lieu (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008). La valeur qui est donc r'alis'ee de mani'ere interne à l'organisation se trouve ˆtre le rapport entre ce que le client re'oit (la valeur per'ue) et ce qu'il donne (le prix) (Parnell, 2006 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Le consommateur, lui, n'intervient qu'au moment de l'change, c'est-à-dire lorsqu'il ach'ete le produit. C'est d'ailleurs à ce moment-là que se manifeste l'utilit' du bien. En effet, la valeur est d'finie par le prix du bien sur le march'd ou par le prix que l'acheteur est prˆt à payer (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). En fait, l'change et l'extraction de valeur sont des fonctions primaires exerc'ees par le march'd, lequel est s'par' du proc'd' de cr'ed'ation de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Il est donc question de « value-in-exchange » (Vargo & Lusch, 2004a).

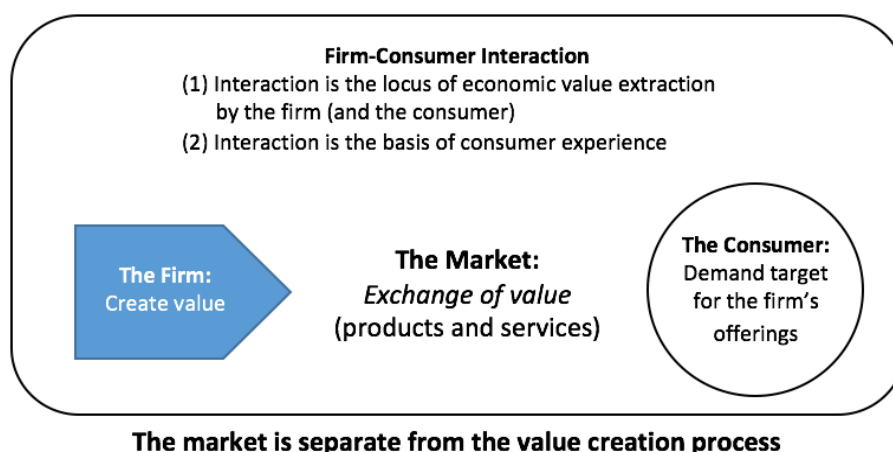


Figure 2 : Concept traditionnel du march'd
(Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p.7)

Du point de vue S-D, c'est le consommateur qui se situe au centre des pr'occupations. Il est consid'er' comme ˆtant un partenaire de l'entreprise car la valeur est d'sormais co-cr'ed'ee conjointement et de mani'ere r'eciproque entre la firme et ses diff'erentes parties prenantes, à

savoir les employés, les actionnaires, les agences gouvernementales, les clients, etc. (Karpen, Bove & Lukas, 2011 ; Prahalad & Ramaswamy, 2002). En effet, le bénéfice mutuel est un élément clé de la logique S-D (Vargo & Lusch, 2008b), pouvant mener à ce que Leclercq, Poncin et Hammedi (2015) appellent la co-destruction de valeur si ce dernier point n'est pas respecté. Par conséquent, tous les participants contribuent à la création de valeur pour eux-mêmes et pour les autres (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Il s'agit donc d'un processus participatif où les interactions entre la société et les différentes parties prenantes deviennent le nouveau lieu de création et d'extraction de valeur (Cherif & Miled, 2013 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Par ailleurs, selon cette logique, tout échange est basé sur les services, ce qui implique qu'un produit ne constitue plus qu'un outil permettant de délivrer un service, c'est-à-dire un vécu (Vargo, Lusch & Morgan, 2006). Par conséquent, la valeur ou l'utilité du bien ne se manifeste qu'à partir du moment où le bénéficiaire (souvent le consommateur (Holbrook, 1987)) utilise le service, autrement dit lorsqu'il vit l'expérience. C'est donc bien le bénéficiaire et lui seul qui détermine la valeur de l'article en fonction du bien-être perçu lors de l'utilisation ou de la consommation du bien (Grönroos, 2008 ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008), raison pour laquelle cette vue alternative est basée sur la « value-in-use » (Vargo & Lusch, 2008b). Cependant, pour pouvoir en tirer profit, les clients doivent néanmoins apprendre à utiliser l'offre, à l'adapter, etc. à leurs propres besoins et situations (Vargo & Lusch, 2004b).

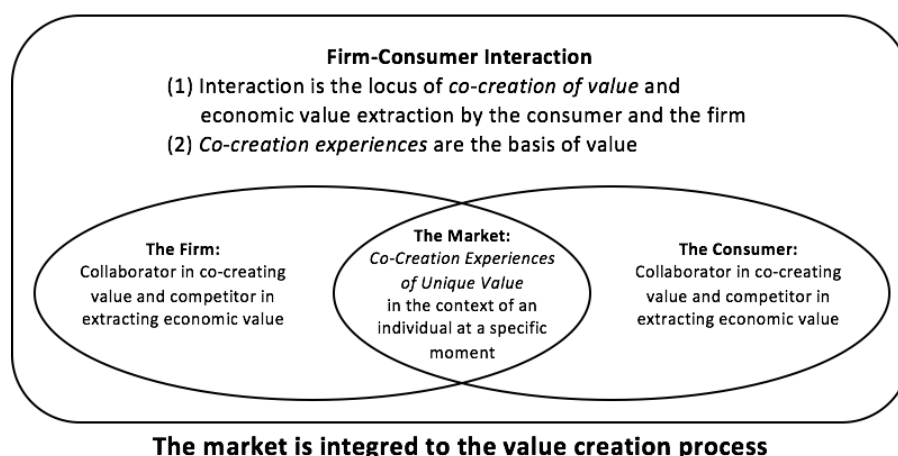


Figure 3 : Concept émergent du marché
(Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p.11)

Prenons l'exemple d'un constructeur automobile. Selon la logique G-D, c'est le processus de production (fabrication, livraison, etc.) qui crée de la valeur pour le consommateur. Le fabricant intègre de la valeur dans la voiture en transformant les matières premières en quelque chose que les potentiels acheteurs souhaitent. La valeur est donc créée par l'entreprise sous

forme de produit, et ce bien valorisable est échangé sur le marché contre de l'argent (ou un autre bien). La valeur de l'automobile est mesurée par cette transaction (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Si nous adoptons maintenant la logique S-D, le client achète le véhicule pour les services que ce dernier peut lui offrir (le transport, le statut social, les expériences émotionnelles et sensorielles, etc.) et la valeur n'apparaît que lorsque la personne utilise le bien et l'intègre à d'autres ressources (Karpen & al., 2015). En effet, si nul ne sait comment conduire, avoir accès au carburant, etc. alors qu'il s'agit là d'éléments essentiels à l'utilisation d'une voiture, celle-ci n'aura aucune valeur. C'est la raison pour laquelle cette dernière n'est considérée que comme un input de la création de valeur (Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

Globalement, la signification de la valeur ainsi que la procédure de création liée à cette dernière sont passées d'une vue centralisée sur les produits et les entreprises à une vue personnalisée sur les expériences des consommateurs (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Par conséquent, les firmes doivent penser à une nouvelle approche, davantage axée sur le vécu (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Nous sommes donc passé de la création de valeur pour le client à de la co-crédation de valeur en collaboration avec ce dernier (Vargo & Lusch, 2008a).

	G-D Logic	S-D Logic
Crédateur de valeur	L'entreprise seule	L'entreprise avec le réseau de partenaires et les consommateurs
Processus de création de valeur	L'entreprise ajoute de la valeur à ses produits ou services tout au long de sa chaîne de valeur	La valeur est créée à de multiples points d'interaction sur base d'une proposition de valeur de l'entreprise
Source de la valeur	Value-in-exchange : la valeur est déterminée lors de l'échange avec les consommateurs contre un certain prix	Value-in-use : la valeur est déterminée par l'expérience du consommateur, c'est-à-dire lorsqu'il utilise le produit

Tableau 2 : Résumé de la comparaison entre G-D et S-D concernant la valeur
(Compilation personnelle sur base des articles cités dans la présente section)

1.3.2.2. Interactions

Ainsi que nous venons de le constater, la logique S-D fait évoluer le type d'interactions entre l'entreprise et le consommateur. L'utilisation de l'échange comme base pour la co-crédation est au cœur de la nouvelle réalité (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Grönroos (2010) stipule d'ailleurs que la co-crédation de valeur n'est pas possible sans interactions avec le client.

Suivant la « G-D Logic », la seule interaction se situe en fin de processus, au moment où la personne achète le produit. Autrement dit, le marché constitue l'unique lieu d'échange entre la société et l'acheteur et cette interaction revêt un aspect transactionnel dont l'objectif consiste à extraire la valeur économique que le consommateur est prêt à investir pour ce bien (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Il n'est dès lors pas surprenant que ce soit l'organisation qui initie le dialogue à destination du potentiel acheteur, ce dernier demeurant passif (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Vargo et Lusch (2004a), ainsi que Prahalad et Ramaswamy (2004b), parlent de communication unidirectionnelle, dont l'objectif est de persuader le consommateur.

En adoptant le point de vue S-D, les interactions désormais multiples deviennent le lieu où la valeur est créée ; elles se déroulent à n'importe quel niveau dans le système ainsi qu'à n'importe quel moment (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). C'est cet ensemble d'échanges qui permet, en plaçant l'être humain au centre des relations, de co-crée de la valeur en faisant vivre aux acheteurs des expériences spécifiques (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Vargo et Lusch, 2004b). Ces rencontres, ou autrement dit « touchpoints », ont donc un aspect expérientiel et peuvent se produire sur base d'initiatives de l'entreprise (mails directs, appels, etc.), des clients (commandes, plaintes, etc.) ou des deux parties à la fois (rencontre à un stand commercial, etc.) (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Poncin, Leclercq et Hammedi (2015) stipulent que la co-crée de valeur introduit les sociétés dans les processus de consommation des clients et ce, à travers leurs interactions réciproques. Selon Vargo et Lusch (2004a) ainsi que Prahalad et Ramaswamy (2004b), un changement s'est donc opéré au niveau de la communication marketing, qui est maintenant bidirectionnelle et focalisée sur le dialogue et les conversations et ce, à tel point que certains auteurs considèrent le marché comme un véritable forum entre les consommateurs, les communautés et la firme (Vernette & Tissier-Desbordes, 2012).

	G-D Logic	S-D Logic
Aspect de l'interaction	Basée sur la transaction entre l'entreprise et le client	Basée sur l'expérience vécue par le consommateur
Objectif de l'interaction	Extraction de la valeur économique du client	Co-crée de la valeur via les expériences vécues par le client
Lieu d'interaction	Un seul lieu, à la fin du processus de création de valeur	Plusieurs endroits, répétés, partout et à tout moment dans le système
Type de dialogue	Dans un seul sens, de l'entreprise vers le client	Dans les deux sens, de l'entreprise vers le client et du client vers la firme

Initiateur du dialogue	L'entreprise initie et donne les informations, le client est passif, « one-to-one »	Initié par l'entreprise ou le client, le consommateur est actif, « one-to-on »e ou « one-to-many »
-------------------------------	---	--

Tableau 3 : Résumé de la comparaison entre G-D et S-D concernant les interactions
(Compilation personnelle sur base des articles cités dans la présente section)

1.3.2.3. Ressources

Ces deux logiques ne font pas appel aux mêmes ressources. En effet, la théorie les concernant précise que la « G-D Logic » se focalise sur l'échange de ressources opérantes dans le but de produire des biens et services et de les distribuer aux consommateurs, alors que la « S-D Logic » se centre sur les ressources opérantes qui sont considérées comme étant très importantes pour obtenir un avantage concurrentiel (Vargo & Lusch, 2004a).

Les ressources opérantes sont utilisées en vue de produire des effets et sont considérées comme tangibles et statiques. Il peut s'agir, par exemple, des facteurs de production tels que les matières premières ou les biens. Les opérantes, elles, sont employées afin d'activer les ressources opérantes ou d'autres capacités opérantes. Il s'agit majoritairement de la connaissance et des compétences, qui sont indispensables aux entreprises pour accroître leurs propositions de valeurs. Ces ressources sont donc invisibles, intangibles et dynamiques (Pongsakornrungrungsilp, Bradshaw & Schroeder, 2008 ; Vargo & Lusch, 2004b).

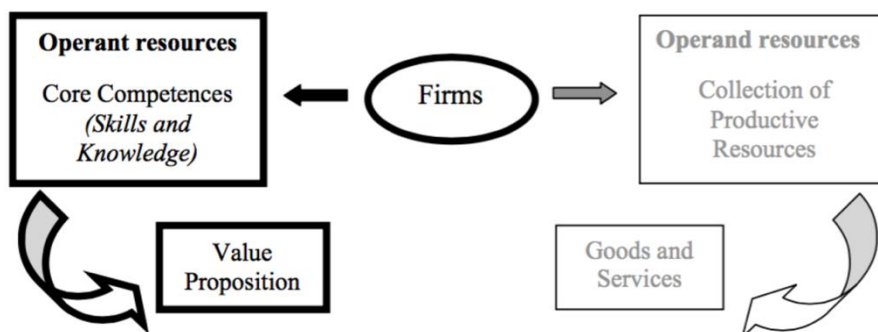


Figure 4 : Les ressources opérantes et opérantes d'une entreprise
(Pongsakornrungrungsilp, S., Bradshaw, A., & Schroeder, J., 2008, p.8)

Si nous reprenons l'exemple de la voiture, du point de vue G-D, les moyens utilisés pour créer de la valeur durant le processus de fabrication sont les matières premières nécessaires que le fabricant arrange et combine d'une certaine manière afin d'obtenir une voiture (le métal, du plastique, etc.). Ces matières premières représentent les ressources opérantes. Dans le cas de la logique S-D, les fabricants utilisent leurs connaissances et compétences dans la production et l'image de marque du bien, alors que les clients, eux, les appliquent dans l'utilisation de ce dernier. Comme nous l'avons indiqué précédemment, si l'acheteur ne sait pas comment

conduire ou se procurer du carburant par exemple, la voiture n'aura aucune valeur pour lui. Ces connaissances et compétences représentent les ressources opérantes (Pongsakornrunsilp, Bradshaw & Schroeder, 2008 ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

La conception du consommateur change donc avec la nouvelle logique. Dans le cadre de celle orientée produits, ce dernier était considéré comme une simple ressource opérante à laquelle l'entreprise livrait un article (Vargo & Lusch, 2004b). Suivant la logique S-D, les clients sont maintenant vus comme des capacités opérantes qui co-crée de la valeur à travers l'intégration de moyens fournis par la firme avec l'aide d'autres ressources privées et publiques (Filieri, 2013 ; Pongsakornrunsilp, Bradshaw & Schroeder, 2008). L'utilisation des compétences des individus peut être considérée par la compagnie comme étant un programme au sein duquel elle expérimente les produits en laboratoire, à ceci près qu'elle teste dorénavant les articles dans l'environnement des consommateurs (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012).

	G-D Logic	S-D Logic
Ressources utilisées	Principalement les ressources opérantes	Principalement les ressources opérantes
Caractéristiques	Tangibles, statiques	Intangibles, dynamiques
Considération du client	Ressource opérante	Ressource opérante

Tableau 4 : Résumé de la comparaison entre G-D et S-D concernant les ressources
(Compilation personnelle sur base des articles cités dans la présente section)

1.3.2.4. Rôles

Le passage d'une logique à une autre change la manière de créer de la valeur. Par conséquent, les rôles des entreprises et des consommateurs évoluent également.

Dans le processus de création de valeur conventionnel, les compagnies et clients ont des fonctions distinctes et prédéterminées. De ce fait, l'offre et la demande, autrement dit, la production et la consommation sont distinctes. En effet, la tâche de l'organisation consiste à produire de la valeur via ses propres activités (la création de valeur étant externe aux marchés) et de la distribuer ensuite à l'acheteur. Pour ce faire, la firme vérifie la qualité de ses procédures internes et de son offre, afin de voir si celle-ci procure de la valeur pour le client (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b ; Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Par ailleurs, l'attribution de ce dernier se limite à « détruire » la valeur fournie par la société en utilisant les produits (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Il est donc qualifié d'exogène, ce qui signifie qu'il ne joue aucun rôle dans la création de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Dans la nouvelle approche, la distinction disparaît, laissant place à une convergence entre les fonctions de l'entreprise et celles du consommateur. Du reste, les tâches ne peuvent plus être prédéterminées à l'avance car elles dépendent de chaque relation (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). De manière générale, la firme doit maintenant proposer et co-crée de la valeur via les services qu'elle fournit aux clients (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Pour ce faire, il lui appartient de faciliter et d'améliorer les interactions et les vécus des acheteurs afin de s'assurer que ces derniers puissent extraire la valeur du produit lors de son utilisation. Ceci va également permettre à la société de bénéficier, par la suite, de meilleures connaissances concernant ses consommateurs ou d'un meilleur rendement financier (Karpen, Bove & Lukas, 2011 ; Payne, Storbacka & Frow, 2008). Le client, lui, est désormais également considéré comme créateur de valeur (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). En effet, l'expérience de co-création dépend en grande partie des personnes elles-mêmes, si bien que le caractère unique de chacun ainsi que son vécu affecte le processus de co-création. Une entreprise ne peut pas créer de la valeur sans disposer de l'engagement des individus (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Par ailleurs, cette nouvelle fonction du consommateur s'accompagne d'un nouveau statut. En effet, bien que, traditionnellement, la plupart des compagnies se soient développées en considérant les personnes comme étant des marchés cibles passifs, ce n'est plus le cas désormais (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Von Hippel est d'ailleurs l'un des premiers chercheurs à mettre l'accent sur l'importance du rôle des clients dans le développement de nouveaux produits et d'innovations. Il considère que de plus en plus de consommateurs ont une position active plutôt que passive (Mohaghar, Jafarnejad, Mood & Youshanlouei, 2012). De fait, ces derniers sont maintenant des acteurs engagés qui co-développent et personnalisent leurs relations avec les entreprises et qui peuvent adopter une multitude de fonctions : (1) passifs : consommateur, client, etc. et (2) actifs : fournisseur de compétences, contrôleur de qualité, co-producteur, etc. (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Plusieurs éléments permettent d'illustrer ce changement :

1. Afin d'être plus performante dans le développement de ses produits et innovations, la firme va davantage collaborer avec les consommateurs pour mieux comprendre leur demande cachée et, par conséquent, leur fournir une meilleure réponse (Leonard & Rayport, 1997). Certains scientifiques n'hésitent pas à dire que c'est l'utilisateur final ou l'acheteur, et non la société, qui est responsable de la plupart des articles innovants (Mohaghar & al., 2012) ;

2. Ce sont les individus qui définissent activement quelle est leur vision de la valeur et qui poussent les entreprises à adopter cette même vision. Ce ne sont plus les firmes qui dictent comment la valeur est créée (Prahalad & Ramaswamy, 2002) ;
3. Dans le but d'établir des relations de long-terme avec eux, les sociétés tentent d'impliquer davantage leurs clients dans les activités de la compagnie. Les marques, pleinement conscientes du potentiel de création de valeur que représentent ces derniers, s'appuient donc sur leurs connaissances tout en les associant à leur offre. En effet, les entreprises créent maintenant des plateformes en ligne et des pages sur des réseaux sociaux destinées à la conception de nouvelles offres et idées et à la récolte de feedbacks (Cherif & Miled, 2013).

Reprenons l'exemple de la visite chez le médecin qui se différencie aujourd'hui de celle d'il y a 10 ans. Les patients veulent être engagés dans le dialogue et comprendre les risques et bénéfices des traitements alternatifs. Ils ont accès à plus d'informations qu'auparavant et réclament de la transparence : « Don't hold back, tell me the truth » constitue souvent l'approche utilisée. A l'heure actuelle, les malades sont informés et impliqués, ce qui fait qu'ils comprennent mieux les prescriptions médicales et sont donc plus aptes à se conformer aux modalités du traitement développé conjointement (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

	G-D Logic	S-D Logic
Distinction des rôles	La firme et le consommateur sont séparés ; ils ont des rôles distincts et prédéterminés	La firme et le consommateur convergent ; les rôles relatifs de chacun ne peuvent être prédéterminés à l'avance
Rôle de l'entreprise	Produire et distribuer de la valeur	Proposer et co-crée de la valeur, fournir des services
Rôle du consommateur	« Utiliser » ou « détruire » la valeur créée par la firme	Co-crée de la valeur via l'intégration des ressources fournies par l'entreprise, avec d'autres ressources privées et publiques
Focus sur la qualité	Qualité des processus internes de l'entreprise et de son offre	Qualité des interactions consommateur-entreprise et des expériences de co-création
Statut du consommateur	Passif	Actif

**Tableau 5 : Résumé de la comparaison entre G-D et S-D concernant les rôles
(Compilation personnelle sur base des articles cités dans la présente section)**

1.3.3. IMPLICATIONS GENERALES DE LA LOGIQUE S-D

Les entreprises ne peuvent plus agir de manière autonome, concevant des produits, développant des processus de production, élaborant des communications marketing, etc. sans entrer en contact avec les consommateurs car ce sont désormais ces interactions qui permettent de créer de la valeur et d'obtenir un avantage concurrentiel (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Les managers doivent donc reconnaître la centralité de ces personnes externes, que ce soit en tant que client, employé ou toute autre partie prenante, c'est-à-dire l'importance du vécu et des échanges entre les différentes parties, ce qui va permettre de co-créeer conjointement de la valeur (Ramaswamy, 2010).

Par ailleurs, étant donné que la qualité de la co-création dépend des infrastructures mises en place pour faciliter la communication entre les différents acteurs, la firme doit innover efficacement afin de créer des environnements permettant à l'acheteur de vivre des expériences de co-création se démarquant des autres. Il est indispensable de construire un réseau d'expérimentations flexibles qui permet aux individus de co-construire et de personnaliser leur vécu (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Mais Prahalad et Ramaswamy (2004) stipulent également que le processus de co-création est exigeant et soulève d'importantes questions pour les gestionnaires :

1. Un dialogue approfondi avec les clients nécessite beaucoup de temps. Comment mon entreprise peut-elle interagir de manière tellement intense avec chaque individu tout en maintenant un certain niveau d'efficacité opérationnelle ? ;
2. La co-création permet aux personnes d'intervenir dans la conception du produit à un degré inhabituel. Comment puis-je maintenir, et ce de manière constante, des normes élevées de qualité du bien et céder aux consommateurs un certain pouvoir sur la conception ? ;
3. La transparence permet aux personnes d'interagir avec mon entreprise de façon potentiellement intrusive. Combien d'accès le long de la chaîne d'approvisionnement dois-je concéder aux intervenants externes ? ;
4. Les consommateurs individuels sont au cœur même de l'expérience de co-création. Comment puis-je faire face aux exigences hétérogènes de ma clientèle ? ;
5. Discuter des options ouvertement procure aux clients un degré de contrôle sur les risques encourus. Quels sont les risques acceptables et où mes responsabilités juridiques commencent-elles et s'arrêtent-elles ? ;

6. La co-création déplace l'entreprise vers une optique de la demande centrée sur l'individu. Comment fonctionnent les prévisions de la demande dans de telles circonstances imprévisibles ?

En résumé, les firmes doivent savoir comment créer un environnement favorisant (1) la proposition de nouvelles idées par les consommateurs, (2) la déclaration de leurs réels désirs et besoins et (3) le partage de leurs réflexions avec la compagnie elle-même. Et c'est là que réside tout le challenge de la co-création (Filieri, 2013).

1.3.4. EN RESUME

En résumé, la co-création peut être définie comme étant l'entreprise qui crée de la valeur conjointement avec ses clients sur base de ressources opérantes et grâce à de multiples points d'interaction. Cette valeur est alors déterminée par l'acheteur sur base des expériences qu'il vit en se servant du produit en question dans son contexte d'utilisation bien particulier. Ces échanges qui rendent possible la co-création peuvent être très présents dans le système, et initiés par les deux parties. Le rôle de l'organisation et celui du consommateur, qui est désormais actif, sont donc en train de converger, se résumant désormais à co-créer.

1.4. ILLUSTRATION DU CONCEPT

Les explications qui pr  c  dent peuvent paraître encore très abstraites et difficiles à se représenter dans la pratique, raison pour laquelle nous estimons essentiel d'illustrer le concept au moyen de différents exemples. Effectivement, à l'heure actuelle, de nombreux cas de co-création ont été développés avec beaucoup de succès.

L'entreprise Nike est un bon exemple permettant d'illustrer ce nouveau paradigme. En effet, en 2000, lors du lancement de l'iPod, les responsables de chez Nike se sont rendu compte que de nombreuses personnes utilisaient leur lecteur MP3 en même temps qu'ils couraient. En partenariat avec Apple, ils ont donc décidé de coupler certaines données avec la musique, ce qui a abouti à la naissance de Nike+ (Vernette & Tissier-Desbordes, 2012).

Nike+ est un capteur intelligent inséré dans la chaussure du coureur qui transmet toute une série d'informations (durée de course, nombre de kilomètres parcourus, etc.) au récepteur Apple, que ce soit un iPhone ou un iPod. Parallèlement, Nike a développé une plateforme interactive en ligne sur laquelle les membres peuvent télécharger et partager leurs données personnelles (objectifs, distances parcourues, durée, nombre de calories brûlées, etc.) avec d'autres affiliés du réseau ainsi qu'avec l'entreprise. C'est ce partage de données qui peut être

qualifié de co-créatif : d'un côté, les informations récoltées par les 600.000 participants ont permis de développer un réseau mondial de parcours, donnant de nouvelles idées d'itinéraire aux autres membres de la communauté ; d'un autre côté, cette nouvelle approche donne la possibilité à Nike de récolter de nombreuses données sur les utilisateurs (temps moyen d'un jogging, la météo préférée pour aller courir, le style de musique écouté pour chaque parcours, etc.), lui permettant, par la même occasion, de connaître les préférences des consommateurs, ainsi que les tendances actuelles et futures. Ces informations permettent de développer des produits plus adaptés aux expériences vécues par les clients. Ce sont donc ces derniers qui créent du contenu pour la compagnie et les autres acheteurs et ce, grâce aux interactions entre les différentes parties (Vernette & Tissier-Desbordes, 2012).

Lego est un autre exemple de co-création, qui intervient plus en amont du processus de création. En effet, leur site « Lego Idea », lancé en 2011, permet à n'importe quel fan de concevoir de nouveaux « sets », autrement dit, des reproductions de scènes de films, d'animaux, de modèles de voitures, etc. Une fois le nouveau « set » inventé, il convient de le partager via la plateforme, sur laquelle l'idée émise devra récolter le soutien de 10.000 personnes afin d'être ensuite analysée par l'entreprise qui choisira si le projet est viable. Dans l'affirmative, il deviendra alors un produit commercialisé partout à travers le monde (Uzful, 2014).

1.5. HISTORIQUE DE LA CO-CREATION

1.5.1. APPARITION DU TERME « CO-CREATION »

C'est Schrage qui, en 1995, a utilisé le terme « co-création » pour la première fois dans la Harvard Business Review. Cependant, ce sont Prahalad et Ramaswamy qui, en 2000, ont été les premiers à porter un réel intérêt à ce concept en employant officiellement cette expression pour évoquer des expériences personnalisées avec les clients et en considérant ces derniers comme des acteurs du processus de création. Il faudra toutefois attendre l'article « Evolving to a new dominant logic for marketing » de Vargo et Lusch en 2004 pour que le terme se répande au sein de la communauté marketing (Cherif & Miled, 2013 ; Magne & Lemoine, 2015).

Cependant, il apparaît que le phénomène de co-création existait déjà depuis plus longtemps, mais sous le nom de « conception participative ». Cette terminologie fut utilisée jusqu'à l'apparition du terme de co-création. En effet, c'est dans les années 1970 et principalement en Europe que les premiers projets de recherche sur la participation des usagers au développement de systèmes ont été menés. En Norvège ou au Danemark par exemple, cette

approche de ressource collective fut mise en place pour accroître la valeur de la production industrielle. Pour ce faire, les sociétés engageaient les travailleurs dans l'agencement d'une nouvelle structure de leur lieu de travail. Il s'agissait donc d'une mise en commun de l'expertise des chercheurs et de celle des personnes situées au sein du système, à savoir les travailleurs. Cette approche était donc fondée sur l'expérience de ces derniers et elle leur a par conséquent fourni des capacités afin d'influencer leur situation de travail (Sanders & Stappers, 2008).

Cova (2008), lui, va encore plus loin en affirmant que le client a toujours eu la possibilité de co-créeer « *en se soustrayant [...] à la conformation d'usage des produits [...] définie par l'entreprise et en inventant le quotidien grâce aux arts de faire, ruses subtiles, tactiques de résistance par lesquelles il détourne les objets et les codes, se réapproprie l'espace et l'usage à sa façon* » (Cova, 2008, p.20). Le changement apporté réside dans le fait qu'à l'heure actuelle, l'individu ne se contente plus de détourner ou de contourner le marché et le régime de consommation, mais qu'il pratique désormais ce que Cova (2008) appelle le retournement :

- Le détournement : technique utilisée par les acheteurs pour se réapproprier les produits, les services ou les expériences quotidiennes selon leurs propres règles et ce, de manière silencieuse et peu visible ;
- Le contournement : le consommateur est mécontent du système de consommation et le contourne donc pour développer sa propre structure, sans se voir imposer des règles externes. Il s'agit par exemple du troc ou des dispositifs d'échanges locaux ;
- Le retournement : le client participe à l'élaboration de l'offre car la consommation représente pour lui un élément central : « *il se bâtit, et bâtit son identité, par elle et autour d'elle* » (Cova, 2008, p.20).

1.5.2. RAISONS DE CET AVENEMENT TARDIF

Sanders et Stappers (2008) identifient plusieurs raisons permettant d'expliquer pourquoi la co-créeation a mis tant de temps à émerger et à avoir un impact sur notre quotidien :

- Tout d'abord, selon la co-créeation, tout un chacun peut être créatif, ce qui n'est pas communément admis. Nombreux sont ceux qui pensent que seuls les « lead users » peuvent être des co-créeateurs. En fait, les structures actuelles de pouvoir, élaborées sur la hiérarchie et le contrôle, sont menacées par la co-créeation, impliquant un abandon du pouvoir intervenant en faveur des consommateurs, ce qui est particulièrement difficile à accepter pour les dirigeants d'entreprise. Cependant, l'arrivée des nouvelles générations ainsi que le

développement d'Internet, offrant une possibilité inédite de s'exprimer à des personnes qui ne pouvaient pas prendre part aux conversations concernant les produits, facilitent le partage et la distribution du contrôle. Beaucoup de personnes éprouvent des difficultés à concevoir qu'elles sont désormais innovantes et à se comporter en conséquence ;

- Ensuite, la conception participative a longtemps été considérée comme relevant principalement de l'effort académique et n'ayant que peu de pertinence pour le marché concurrentiel. Pour de nombreuses sociétés, il n'est pas évident d'investir dans la recherche car réaliser des études auprès des consommateurs requiert beaucoup de temps et s'avère très coûteux. Par ailleurs, impliquer les acheteurs potentiels dans le développement d'un produit représente une avancée radicale dans l'inconnu ;
- Enfin, la stagnation de l'avancée technologique est en partie responsable de l'attention croissante portée par les entreprises au vécu de l'utilisateur. Un exemple parlant est celui des constructeurs automobiles qui ont désormais du mal à se faire davantage concurrence sur la qualité et le prix de leurs articles. Ils sont donc contraints de regarder au-delà de leur offre, c'est-à-dire vers l'utilisateur et son contexte d'utilisation dans le but de pouvoir trouver des améliorations valorisables. L'expérience ressentie lors de la conduite d'un véhicule est une préoccupation majeure dont les constructeurs doivent tenir compte.

Bien que cela risque de prendre encore quelques années avant que tous acceptent les changements que nous venons d'expliquer, des évolutions qui ont permis de laisser place à la co-crédation sont malgré tout intervenues (Sanders & Stappers, 2008).

2. LES DIFFERENTS TYPES DE CO-CREATION

Maintenant que le concept de co-crédation a été défini, il convient de préciser qu'il en existe plusieurs sortes. Deux modèles ont été mis au point afin de classifier les différents types de co-crédation. Le premier fut créé par Cova (2008), il se base sur le sujet et l'objet de la co-crédation, tandis que le deuxième, proposé par Cherif et Miled (2013), fut élaboré à partir du modèle précédent, tout en reposant plutôt sur le temps et les interactions.

2.1. EN FONCTION DU SUJET ET DE L'OBJET

Selon Cova (2008), il existe différentes formes de co-crédation que les entreprises peuvent adopter. Il a donc mis sur pied une classification des styles les plus courants auxquels un consommateur peut être confronté. Cette dernière dépend de l'objet et du sujet de la création.

Les différents formats considérés par Cova (2008) peuvent être représentés sur un graphique à deux axes : (1) l'axe vertical fait référence à l'objet de la co-crédation, c'est-à-dire qu'il permet de faire une distinction entre les activités liées à la co-crédation de l'offre et les activités liées à la co-crédation de l'expérience (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Dans le premier cas, le client est impliqué dans la définition des produits et des variables du mix marketing, alors que dans le second cas, son engagement réside davantage dans l'élaboration de son vécu avec les biens et services de l'entreprise ; (2) l'axe horizontal fait référence au sujet de la co-crédation, c'est-à-dire qu'il différencie les initiatives prises par les consommateurs créatifs, à savoir ceux qui « *innovent plus par amour et par passion que pour satisfaire un besoin précis* » (Cova, 2008, pp.20-21) de celles des personnes ordinaires (Berthon, Pitt, McCarthy & Kates, 2007). Il est donc question ici de distinguer les individus en fonction de leur niveau d'expertise bien qu'il existe une multitude de positionnements possibles le long de cet axe. En effet, il ne s'agit pas de deux catégories bien distinctes, mais davantage d'un axe continuum (Cova, 2008).

Le schéma ci-dessous permet de visualiser de manière synthétique les quatre formes de co-crédation selon Cova (2008).

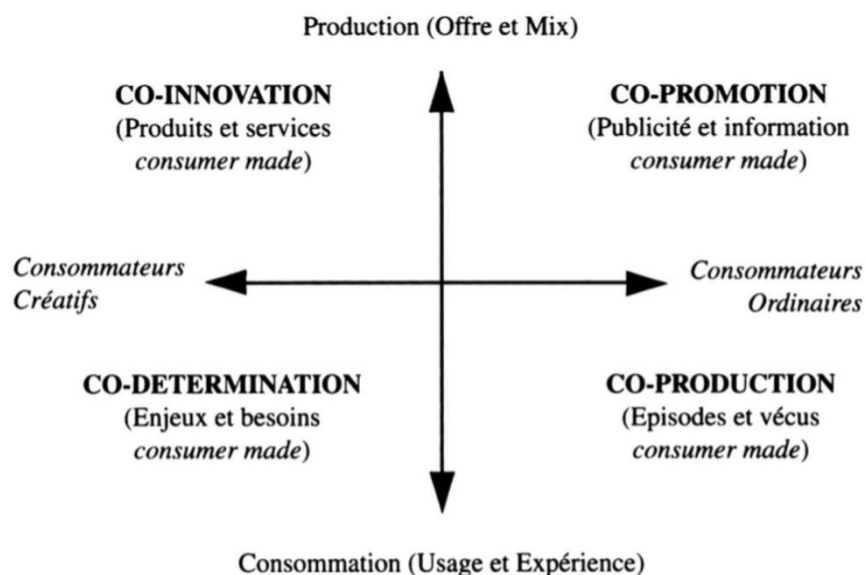


Figure 5 : Les quatre formes de co-crédation selon Cova
(Cova, 2008, p.23)

Le premier type de co-crédation expliqué par Cova (2008) est celui de la co-innovation où l'entreprise tente d'impliquer les consommateurs créatifs dans la conception de nouveaux biens ou services (Bonnemaizon, Benoit-Moreau, Cadenat & Renaudin, 2011). En effet, ces derniers possèdent de précieuses informations sur les biens et la manière dont ils sont utilisés, ce qui

n'est pas forcément le cas de la firme. Selon Cova (2008), ce genre d'innovation est dite mutuelle et est rendue possible à grande échelle grâce aux supports technologiques et, notamment, aux plateformes en ligne qui permettent l'échange d'idées. A l'heure actuelle, il existe de nombreux exemples de co-innovation dans presque toutes les catégories de produits. Nous pouvons citer le site interactif « Share Your Ideas » de Nokia qui invite les membres à imaginer et à créer un article. Il peut également être question d'un concours organisé par la société où les participants doivent voter pour la meilleure innovation parmi les propositions avancées par tous les consommateurs ou la compagnie (Bonnemaizon & al., 2011).

Le deuxième cas détaillé par Cova (2008) est celui de la co-promotion où l'entreprise cherche à impliquer, généralement sur base d'un concours, un large ensemble de clients afin d'utiliser leurs connaissances. La principale forme de co-promotion est celle par laquelle la firme demande aux consommateurs de créer des campagnes publicitaires, ce qui est rendu possible par le fait que ces derniers ont assimilé les codes de la marque et sont désormais en mesure d'élaborer des modèles de communication correspondant à la stratégie de la société (Muniz & Schau, 2007). Il existe aussi d'autres types de co-promotion, par exemple lorsqu'un individu répond aux questions posées par d'autres clients ou lorsqu'il rédige une critique d'un livre ou d'un film. Dans certains cas extrêmes, comme celui d'Amazon, ce dernier exemple de co-promotion peut pousser l'entreprise à changer d'activité. En effet, cette dernière, qui était à la base une librairie en ligne, est devenue une plateforme sur laquelle les consommateurs, les éditeurs, les écrivains et la compagnie échangent leurs savoirs, appréciations, etc. (Cova, 2008).

La troisième forme de co-crétion développée par Cova (2008) est la co-détermination. Ici, la firme favorise « *le développement d'identification croisée des besoins entre l'entreprise et les consommateurs créatifs* » (Cova, 2008, p.24). Contrairement à la co-innovation, les personnes ne vont pas proposer de solution, mais simplement mentionner leurs besoins et désirs grâce à la mise en place « *d'un dialogue ouvert et productif de longue durée* » (Cova, 2008, p.24) entre la société et les consommateurs innovants. Après avoir recueilli ces informations, la compagnie doit décider si elle va mettre ces données à profit ou non. Elephant Design en est un exemple car les membres indiquent quels sont leurs besoins via différents types de supports, tels que des logiciels de création, des photos ou d'autres supports visuels et textuels. La firme va ensuite proposer des produits pour répondre à ces exigences (Bonnemaizon & al., 2011).

La quatrième et dernière manière de faire de la co-crétion selon Cova (2008) est la co-production où l'acheteur participe « *à la réalisation de son expérience de consommation* »

(Cova, 2008, p.23) grâce aux dispositifs mis en place par l'entreprise qui rendent possible la customisation de ce vécu. La co-production agit sur deux aspects, à savoir, sur le fonctionnel et sur l'hédonique et le symbolique : (1) l'aspect fonctionnel concerne la manière dont le consommateur construit ses interactions avec la firme en déterminant quand, où, comment et à quelle fréquence il souhaite avoir des échanges avec cette dernière ; (2) l'aspect hédonique et symbolique fait référence au plaisir. C'est le cas des pubs qui installent des fontaines à bières, ce qui permet aux clients de s'amuser lorsqu'ils se servent à boire.

2.2. EN FONCTION DU TEMPS ET DES INTERACTIONS

Directement inspirée du modèle de Cova (2008) que nous venons de décrire au point précédent, cette nouvelle classification de Cherif et Miled (2013) utilise deux critères pour classer les différents types de co-crédation : (1) l'interaction qui peut être forte ou faible, et (2) la durée qui peut être soit du court terme, soit du long terme. Dans le premier cas, la co-crédation est ponctuelle et limitée à l'événement, tandis que dans le second, la co-crédation prend toujours effet, même après celui-ci. Ce modèle permet d'identifier 4 types de co-crédation :

- La co-crédation majeure avec une forte interaction et basée sur du long terme ;
- La co-crédation majeure avec une forte interaction et basée sur du court terme ;
- La co-crédation mineure avec une faible interaction et basée sur du long terme ;
- La co-crédation mineure avec une faible interaction et basée sur du court terme.

Le type de co-crédation qu'une entreprise met en place est donc défini par le niveau d'interaction. En effet, dès qu'il s'agit d'une forte interaction, nous nous situons dans une co-crédation dite majeure, tandis qu'une faible interaction est synonyme de co-crédation mineure. Cependant, tant la co-crédation majeure que la co-crédation mineure peuvent être décomposées en co-crédation de long terme et de court terme. Le schéma ci-dessous permet de visualiser ses 4 types de co-crédation sous forme de graphe (Cherif & Miled, 2013).

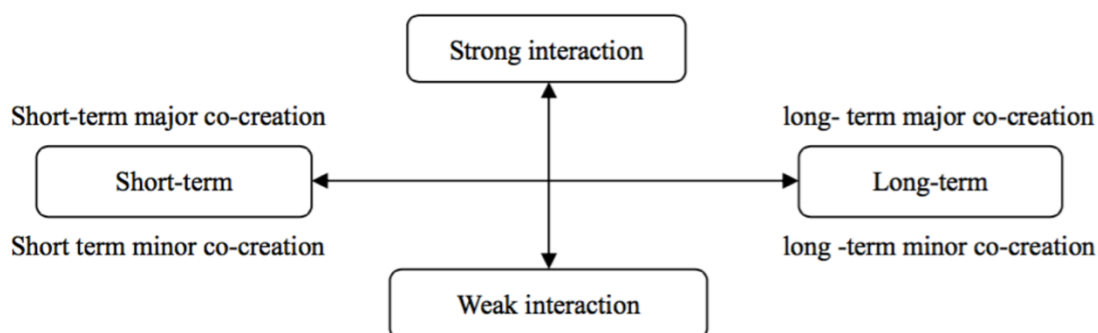


Figure 6 : Les quatre formes de co-crédation selon Cherif et Miled (Cherif & Miled, 2013, p.21)

Le premier cas est celui de la co-création majeure à court terme, dans laquelle l'interaction est forte, mais ne dure pas longtemps. Danone a par exemple mis sur pied une campagne publicitaire dans le but de célébrer le lancement d'un nouveau produit et ce, avec l'aide des internautes qui ont participé à l'élaboration et à la production de la vidéo. La compétition est temporaire, sur du court terme et limitée à l'  v  nement, alors que l'interaction est forte car le gagnant est invité par la marque et par l'agence de publicité pour discuter du concept publicitaire qu'il a lui-même créé (Cherif & Miled, 2013).

Le deuxième est la co-création majeure à long terme, ce qui signifie que l'interaction entre les membres d'une même communauté et entre la communauté et la marque est forte et dure longtemps. L'interaction est donc maintenue à travers le temps, ce qui veut dire qu'elle commence avant et continue après l'  v  nement. Les participants donnent aussi des feedbacks sur les articles ou sur la marque et fournissent de nouvelles idées à l'entreprise (Cherif & Miled, 2013).

La troisième possibilité est la co-création mineure à court terme. Il s'agit principalement de consommateurs faisant partie de communautés en ligne telles que Facebook, Twitter, etc. mais qui ne partagent pas ou peu de valeurs communes avec la marque, ce qui explique que les interactions soient faibles et ne durent que peu de temps. La participation se produit donc sur du court terme ou de manière temporaire, correspondant généralement à la durée de l'  v  nement. Par conséquent, les feedbacks et les réactions s'arrêtent à la fin de celui-ci : les internautes perdent de l'intérêt pour la page Facebook de la marque, ils ne réagissent plus et attendent une nouvelle manifestation pour être à nouveau intéressés (Cherif & Miled, 2013).

La quatrième et dernière forme est la co-création mineure à long terme où les échanges sont faibles mais durent longtemps (Cherif & Miled, 2013). Le site « My Starbucks Idea » illustre bien ce type de co-création car cette boîte à idées permet aux clients d'exprimer leurs projets relatifs à de nouveaux articles par exemple. Ensuite, l'entreprise classe les différentes propositions en fonction de leur popularité grâce à un système de « like » et met en place celles ayant récolté le plus de votes (Uzful, 2014). Les membres transmettent donc leurs réflexions sur une plateforme de la compagnie, mais sans entrer en interaction avec la marque. Par ailleurs, cette boîte à idées reste ouverte de manière permanente (Cherif & Miled, 2013).

CHAPITRE 2 – LA CO-CREATION DANS LE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS

Une question fondamentale pour toute entreprise est de savoir à quelle(s) étape(s) de son processus d'extension de son offre la co-création doit avoir lieu (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010). Par ailleurs, il existe également différents types d'opportunités, d'interactions et de rôles que les participants peuvent adopter durant la co-création de l'offre d'une société.

1. LA CO-CREATION A DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT

Savoir quand la participation des consommateurs est jugée pertinente est primordial pour toute firme (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010). En effet, celle-ci a désormais la possibilité d'impliquer ses clients dans toutes les phases de développement d'un bien et cette co-création peut s'avérer précieuse à toutes les étapes (Hoyer & al., 2010 ; Magne & Lemoine, 2015).

La réponse à cette question est directement liée à l'objet même de la co-création. En effet, en fonction de ses besoins, une compagnie va faire appel à des participants à différents moments. Par exemple, si elle cherche de nouvelles idées, elle va solliciter les consommateurs au début du développement. Si par contre elle vise à améliorer les caractéristiques d'un produit existant, elle va se focaliser sur les étapes ultérieures (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010).

Les différentes phases d'évolution d'un nouveau bien sont l'idéation, le développement de l'article, la commercialisation et le postlaunch (Cooper, 2008). Les sections suivantes sont consacrées à l'analyse des possibilités de co-création au sein de chacune de ces étapes.

1.1. L'IDEATION ET LE DEVELOPPEMENT DU PRODUIT

Considérant que l'intégration des clients dans les derniers stades tels que l'essai et le lancement d'un article s'avère être une pratique courante, les techniques de plus en plus modernes de co-création et de mise au point de l'innovation se focalisent sur ce que la littérature appelle le « fuzzy front end », ainsi que sur la conception et le développement du bien en lui-même (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010). Les premières étapes du processus d'innovation sont très importantes pour le succès du produit (Hoyer & al., 2010). Un degré élevé de co-création à l'étape de la génération d'idées et du développement du concept peut contribuer de manière significative à la performance des nouveaux biens et des entreprises (Gruner & Homburg 2000).

Traditionnellement, les compagnies ont impliqué les consommateurs dans la co-crédation de valeur lors des premières étapes du processus de développement en utilisant des techniques de recherches marketing. Par exemple, les firmes utilisent des « focus groups » et incitent les utilisateurs à développer et à affiner le concept du produit. Cependant, ces techniques sont onéreuses et fournissent des interactions limitées entre les individus et l'entreprise (Hoyer & al., 2010). Les nouvelles technologies liées au World Wide Web qui permettent des échanges entre consommateurs et organisations et entre personnes elles-mêmes ont drastiquement changé la manière de créer de la valeur (Sawhney, Verona, & Prandelli 2005). Les sociétés peuvent maintenant utiliser ces technologies pour co-crédier de la valeur avec les clients d'une manière plus compréhensive et efficace (Prahalad & Ramaswamy 2004b).

La première étape, à savoir l'idéation ou le « front end », décrit l'ensemble des activités permettant de déterminer, par exemple, « *comment améliorer la vie de personnes malades ?* » (Sanders & Stappers, 2008, p.2), ou encore « *quelle est la prochaine innovation pour le loisir familial ?* » (Sanders & Stappers, 2008, p.2). De manière générale, il s'agit de la période qui se situe entre le moment où une opportunité pour un nouvel article est considérée pour la première fois et celui où l'idée du produit est jugée comme étant prête à entrer dans le processus de développement formel (Filieri, 2013). Le « front end » est souvent qualifié de « fuzzy » en raison de l'ambiguïté et de la nature chaotique qui le caractérisent (Sanders & Stappers, 2008).

L'étape du « fuzzy front end » comprend à la fois la génération et le screening : (1) la génération des idées consiste à découvrir quels sont les besoins des clients afin de disposer de nouvelles possibilités d'innovation. Ceci peut se réaliser grâce à des recherches marketing, telles que l'observation, les interviews, etc. ; (2) le screening correspond à la phase d'évaluation des inspirations afin de déterminer s'il existe un marché favorable au nouveau bien et si l'entreprise est capable de le produire. Cette étape fait donc appel à différents départements tels que le marketing & sales, la R&D, la production, etc. (Filieri, 2013 ; Sanders & Stappers, 2008).

Par conséquent, le but de l'idéation est de déterminer ce qui doit être conçu et produit et, parfois, ce qui ne doit pas l'être (Sanders & Stappers, 2008). Dans cette optique, les firmes peuvent utiliser des médias sociaux pour augmenter la largeur et la profondeur des inputs qu'elles obtiennent de la part des consommateurs à un coût significativement moins élevé que via les méthodes plus traditionnelles (Evans & Wolf, 2005 ; Hull 2004).

La deuxième étape se trouve être le processus de conception au cours duquel les idées sorties du « fuzzy front end » sont développées en schèmes et en prototypes qui sont affinés sur base des feedbacks des futurs utilisateurs (Sanders & Stappers, 2008). Lors de cette phase, l'entreprise implique donc les clients dans le développement du concept en partageant ce dernier avec eux et en cherchant activement des inputs (Grewal, Lilien, & Mallapragada, 2006).

La réalisation de prototypes peut être un outil important pour implémenter une stratégie de co-création. En effet, Payne, Storbacka & Frow (2008) stipulent que nombreuses sont les firmes estimant que la quantité de caractéristiques envisageables pour leurs produits a considérablement augmenté et qu'il est de plus en plus difficile de réaliser des recherches systématiques suffisantes sur les préférences des individus. Les compagnies se basent donc sur les expériences vécues par différentes personnes dans le but de prendre des décisions relatives aux prototypes et à leurs caractéristiques. Grâce à ces modèles, les sociétés peuvent tester quels sont les attributs qui plaisent ou non aux clients potentiels.

Globalement, impliquer les consommateurs dans les premières étapes du processus de développement de l'article permet d'épargner du temps et de l'argent et de réduire le risque d'échec de ce dernier (Hoyer & al., 2010).

1.2. LA COMMERCIALISATION ET LE POSTLAUNCH

Bien que la commercialisation et le postlaunch soient des phases très critiques dans le sens où elles sont souvent les plus chères et les plus risquées, il existe cependant des opportunités en termes de co-création, si bien qu'une telle pratique est devenue commune (Nambisan & Baron, 2009). Par exemple, beaucoup de logiciels informatiques tels que SAS et Stata ont bénéficié de manière significative de la participation des clients dans leur développement après lancement (O'Hern & Rindfleisch 2009). De nombreux jeux sur ordinateurs ont également pu être améliorés suite à des modifications développées par les joueurs eux-mêmes (Jeppesen & Molin 2003).

Selon Hoyer & al. (2010), les nouvelles technologies sociales telles que les communautés de consommateurs en ligne, les messageries instantanées, etc. ont créé des opportunités pour les entreprises en ce qui concerne la phase de commercialisation et de postlaunch. De manière plus spécifique, ces nouvelles technologies ont permis de co-crée de la valeur lors des trois étapes du processus d'achat, à savoir, la prise de conscience, l'essai et la répétition de l'achat :

1. La prise de conscience : étape critique pour le succès d'un nouveau produit, la compagnie peut faire prendre conscience de l'existence d'un produit grâce à la publicité et aux promotions par exemple, ou encore en procurant des informations aux communautés de consommateurs ainsi que via divers autres outils de médias sociaux. Agir de la sorte permet d'obtenir une prise de conscience positive par rapport aux nouveaux articles, ce qui va accroître les économies réalisées par l'entreprise en termes de dépenses en matière de publicité et de promotion. Par ailleurs, plus un individu se rend compte de l'existence d'un bien, plus ce phénomène va engendrer une diffusion rapide de celui-ci et, par conséquent, augmenter la probabilité de succès dudit produit (Hoyer & al., 2010) ;
2. Mise en place de l'essai : après avoir fait prendre conscience de l'existence de l'article au client, il convient de faire en sorte que ce dernier le teste. En effet, tester un bien permet de réduire le risque perçu par l'acheteur en dissipant les doutes relatifs à ce bien. Dans cette optique, la firme peut agir de différentes façons : (1) impliquer les consommateurs dans le développement du produit car cela encourage l'essai ; (2) faire en sorte que les personnes partagent, avec d'autres acheteurs potentiels, leurs connaissances de l'article ainsi que leurs expériences vécues avec ce dernier (Hoyer & al., 2010). En effet, cette information a plus de poids si elle provient d'autres clients que si elle émane de l'organisation elle-même (Poncin & Lambert, 2015). Durant cet essai, l'entreprise doit porter son attention sur les réactions des consommateurs par rapport aux caractéristiques et au prix du bien car cela peut les aider à savoir quels éléments modifier afin d'améliorer leur offre (Hoyer & al., 2010) ;
3. La répétition de l'achat : surveiller activement les médias sociaux et les feedbacks provenant des clients peut aider une firme à comprendre pourquoi le taux de ré-achat est faible, ainsi que la manière dont elle doit réagir afin d'augmenter la répétition de l'achat. Grâce aux nouvelles technologies, tout ceci est rendu possible en un temps beaucoup plus court qu'avec les méthodes traditionnelles. De plus, les problèmes qui pouvaient être difficiles à identifier et à comprendre peuvent maintenant être détectés assez facilement grâce aux conversations échangées entre les consommateurs (Hoyer & al., 2010). Par conséquent, l'implication de ces derniers peut agir comme un « système d'alerte précoce » (Dong, Evans & Zou 2008).

1.3. EN CONCLUSION

Alors que le processus de création de produits a traditionnellement été conceptualisé comme constituant une procédure fermée, dans laquelle les inputs concernant les nouvelles idées proviennent principalement de sources internes, l'entreprise a maintenant la possibilité de

co-créer tout au long des différentes étapes de sa chaîne de valeur (Cooper, 2008). Cette mise en œuvre d'activités de co-création au cours du développement de biens a un impact significatif sur le plan organisationnel et culturel de la firme (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010).

Cependant, une telle approche peut s'avérer compliqué pour les sociétés. En effet, nombre d'entre-elles sont réticentes à l'idée d'adopter une innovation provenant de l'extérieur car, comme expliqué précédemment, dans pareil cas, les managers perdent une partie de leur contrôle. Les compagnies doivent donc accepter que toutes les personnes « intelligentes » ne travaillent pas chez eux et qu'il est essentiel d'impliquer des individus extérieurs dans la mesure où ils peuvent apporter des éléments positifs à la firme (Bartl, Jaweckı & Wiegandt, 2010).

2. LES DIFFERENTS TYPES D'OPPORTUNITES

Les opportunités de co-création représentent des options stratégiques permettant aux entreprises de créer significativement plus de valeur et, par conséquent, d'avoir une marque plus forte (Payne, Storbacka & Frow, 2008 ; Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009). Ces opportunités sont basées sur le contexte individuel de l'organisation, c'est-à-dire que le type d'opportunités disponibles pour une société dépend de la nature de son industrie, de ses offres pour ses clients, ainsi que de sa base de consommateurs (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Globalement, les firmes considèrent au moins trois types d'opportunités pour co-créer de la valeur : développements technologiques ; changements de logiques industrielles ; évolution dans les préférences et styles de vie des personnes (Payne & al., 2009).

Par opportunités liées au développement technologique, il faut entendre la possibilité dont disposent les individus de s'engager directement avec l'entreprise ou d'autres clients en ligne (Payne & al., 2009). Effectivement, l'élargissement des nouvelles technologies telles que la TV digitale, la troisième génération de services mobiles, etc. créent, pour l'organisation, de nouvelles façons de s'engager avec les consommateurs dans la co-création de produits, services et expériences innovantes. Par exemple, les solutions technologiques telles qu'un iPod ont engendré une modification drastique dans la manière d'acheter des personnes, de stocker et d'écouter leur musique (Payne, Storbacka & Frow, 2008).

Les opportunités dépendant des changements dans les logiques industrielles font référence aux transformations des industries qui découlent partiellement du développement de nouveaux canaux visant à atteindre les consommateurs (Payne & al., 2009). Les canaux électroniques, par exemple, permettent aux entreprises d'être plus mobiles et d'adapter leurs

activités dans le but d'atteindre les acheteurs potentiels. Etant donné que les frontières entre les différents types d'industries deviennent de plus en plus floues et que ces dernières convergent, il y a davantage de possibilités en matière de combinaison de compétences, de capacités et de connaissances, ce qui permet de nouvelles façons de co-crée de la valeur (Payne, Storbacka & Frow, 2008). C'est notamment le cas avec les téléphones et appareils photos. En effet, les smartphones intègrent des objectifs de plus en plus performants, ce qui implique que la frontière entre les deux industries se dissipe peu à peu (Pecheux, 2015).

En ce qui concerne les opportunités fournies par une évolution dans les préférences et dans les styles de vie des consommateurs (Payne & al., 2009), il est en fait question des possibilités de co-crée basées sur les apprentissages et connaissances des clients. Les firmes doivent constamment chercher des opportunités fondées sur les changements de préférences et de styles de vie des individus (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Par exemple, les problèmes environnementaux engendrent des incitants à co-crée des produits qui peuvent économiser de l'énergie (Payne & al., 2009).

3. LES DIFFERENTS TYPES D'INTERACTIONS

Comme nous le mentionnons précédemment, la co-crée se focalise sur les multiples interactions qui surviennent au cours du processus de développement d'un article. Ces « touchpoints » se produisent entre le client et le fournisseur et peuvent être initiés par chacune de ces parties, tant individuellement que conjointement (Payne, Storbacka & Frow, 2008 ; Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming, 2007).

Afin de profiter pleinement de ces points de rencontre avec les consommateurs et de mettre en place un apprentissage optimal, l'entreprise doit parfaitement comprendre la forme ainsi que le contenu de ceux-ci (Grönroos, 2006). Par conséquent, entrer en contact avec les clients implique de déterminer le type de rencontres adapté aux différentes personnes, sachant que chaque sorte d'interaction n'a pas la même incidence sur chaque individu (Payne, Storbacka & Frow, 2008). La forme d'échange la plus appropriée entre les différentes parties dépend de plusieurs facteurs tels que le contexte, la nature et la durée de la relation. De plus, ces différents types de contacts vont influencer la capacité, la volonté et l'opportunité des consommateurs à co-crée avec la compagnie (Payne & al., 2009).

Payne, Storbacka & Frow (2008) identifient trois grandes formes de rencontres qui facilitent la co-crée de valeur :

1. Les rencontres de communication sont des activités réalisées par l'entreprise dans le but de se connecter avec les clients, de promouvoir les biens et de déclencher le dialogue avec les consommateurs. Ceci peut se réaliser au moyen de publicités, de brochures, de pages Internet, de manuels, etc. ;
2. Les rencontres d'usage sont des pratiques mises en place par les clients lorsqu'ils utilisent un produit ou un service, mais également les services mis à disposition des acheteurs pour leur faciliter cette utilisation. Par exemple, utiliser un service bancaire sur le web ;
3. Les rencontres de service sont des interactions qui se déroulent entre les consommateurs et le personnel de la compagnie en charge du service clientèle. Ce dialogue peut avoir lieu via, par exemple, un call center, un centre de contact, etc.

Par ailleurs, les échanges permettent également de soutenir la co-crédation via divers processus et, étant donné que chaque sorte de rencontre engendre des effets différents, il est important pour les entreprises de savoir quelles sont les formes d'interactions à utiliser pour produire les effets désirés. Payne, Storbacka et Frow (2008) catégorisent ces rencontres en trois ensembles :

1. Les rencontres supportant les émotions : certains types d'échanges peuvent générer des émotions, visant soit à influencer, soit à engager le consommateur. Ceci peut se produire au moyen d'histoires, d'analogies, de surprises, de reconnaissances, de métaphores, etc. (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Selon Payne & al. (2009), l'objectif est de créer un engagement émotionnel en faisant en sorte que la personne devienne un défenseur de la marque, ou encore d'engendrer des surprises positives en surprenant ce dernier grâce à de nouvelles façons d'utiliser le produit ;
2. Les rencontres supportant le cognitif : il est question des rencontres supportant la co-crédation d'un point de vue cognitif, visant à faire sens. Dans ce cas, il faut par exemple se demander « *pourquoi un consommateur voudrait s'impliquer dans la co-crédation et quelle est la signification de la marque pour lui ?* » (Payne & al., 2009, p.15). L'entreprise va donc chercher à mettre en place des promesses pour les acheteurs potentiels, des messages expliquant la valeur d'un bien, ses fonctionnalités, etc. (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Pour Payne et al. (2009), le but de ce type d'interaction est, par exemple, de partager des connaissances en échangeant les expériences des consommateurs, ou encore de créer des experts grâce à la fourniture et à l'utilisation d'outils d'apprentissage en ligne ;

3. Les rencontres supportant l'action : il s'agit des échanges qui génèrent des actions ou, autrement dit, qui influencent le comportement des consommateurs. Ils permettent à ces derniers de s'engager dans des activités spécifiques comme un essai du produit, un partage de connaissances, etc. (Payne, Storbacka & Frow, 2008). L'intention de telles interactions est, par exemple, de permettre un self-service efficace en créant une interface facile à utiliser, que ce soit pour mobiles ou ordinateurs, ou encore de mettre en place un système de gestion de la qualité en accordant aux utilisateurs la possibilité de rédiger des feedbacks (Payne & al., 2009).

Mettre en place des échanges dans le but de co-créaliser des articles nécessite, selon Payne & al. (2009), la prise en considération du contenu de l'interaction et des vécus appropriés à tout moment de l'échange. En d'autres termes, l'entreprise doit essayer de trouver le bon contenu et la bonne expérience pour chaque étape de la relation. Ces phases incluent :

- L'acquisition : inciter les consommateurs potentiels à participer au processus ;
- La stabilisation : développer des outils d'apprentissage pour que les clients tirent un maximum de valeur de leur participation ;
- Le renforcement : trouver de nouvelles opportunités de co-création en collaboration les membres.

Identifier ces différentes phases permet de comprendre comment les consommateurs et les sociétés vivent leur relation avec l'autre partie. Les firmes ont la possibilité, grâce aux interactions, de développer des initiatives co-créatives qui peuvent remporter un franc succès. Ikea est un bon exemple de ce phénomène. Leur communication marketing cherche à apprendre aux clients la sagesse de la co-création de valeur : « *It's easier to save money when we all lend a hand* » (Payne & al., 2009, p.16). Le catalogue Ikea explique également aux individus comment retirer un maximum de valeur de l'utilisation des différents produits vendus en magasin. L'organisation utilise donc les échanges afin d'éduquer les consommateurs sur la manière de s'engager dans un processus de co-création (Payne & al., 2009).

4. LES DIFFERENTS ROLES DES CO-CREATEURS

Les consommateurs peuvent remplir différentes fonctions dans le processus de co-création de valeur. Bettencourt (1997) identifie trois positions essentielles pour les co-créateurs, à savoir, agir en tant que consultant, promoteur ou ressource humaine.

Les clients peuvent apporter de nombreuses informations à l'entreprise telles que des idées pour créer de nouveaux produits, pour améliorer ceux existants, etc. Ces renseignements sont importants pour la firme et c'est en ce sens que les consommateurs agissent en tant que consultants (Bettencourt, 1997). D'une part, ce rôle peut être exercé directement, en étant en relation avec l'organisation, notamment via des feedbacks, des plaintes, des suggestions, etc. D'autre part, il peut être plus indirect, à savoir, en conseillant ou en assistant les autres personnes lors de l'utilisation du bien, sans contrôle direct de la compagnie. Ceci peut avoir lieu au moyen de blogs, sites d'experts, etc. (Pini, 2009).

Les consommateurs peuvent aider à promouvoir les initiatives de la société dans différents contextes. Ceci signifie que cette dernière bénéficie d'une réduction en matière de coûts liés à la publicité de ses produits. Lorsque des individus font la promotion des marques et des articles, ils créent du nouveau contenu et de nouvelles significations qui ne sont ni planifiées, ni gérées par l'entreprise. Dans ce sens, la firme doit réduire sa mainmise sur l'information car plus elle va limiter l'accès à la création de contenu, plus il va être difficile pour une personne de promouvoir le bien auprès d'autres individus (Pini, 2009).

En tant que ressources humaines, les consommateurs participent à la production et à la conception de nouveaux produits et services. Il est important que les participants comprennent bien quelles sont leurs responsabilités dans un tel processus (Pini, 2009). Par ailleurs, le niveau de confiance accordé par les co-créateurs à la marque et à la société augmente lorsque les règles liées à l'engagement dans une telle procédure sont claires et partagées (Bendapudi & Leone, 2003 ; Prahalad & Ramaswamy, 2000).

CHAPITRE 3 – IMPLEMENTATION DE LA CO-CREATION

Après avoir défini la co-crédation et l'avoir ensuite introduite dans le contexte de développement de nouveaux produits, la prochaine étape consiste à l'implémenter, c'est-à-dire à mettre en place un processus de co-crédation. Cependant, nous verrons que toute entreprise n'en a pas forcément la capacité et qu'il appartient à celles-ci de prendre plusieurs décisions, d'harmoniser diverses dimensions et, enfin, d'opter pour la technique la plus appropriée.

1. DETERMINER LA CAPACITE D'UNE ENTREPRISE A CO-CREER AVEC LE CONSOMMATEUR

Il existe différentes étapes que toute firme doit respecter si elle veut pouvoir bénéficier pleinement de la co-crédation avec les consommateurs. Cependant, avant de développer ces étapes, il est important de mettre en évidence que toutes les organisations ne réagissent pas de la même manière face à la co-crédation. Il existe une typologie des réactions possibles. Ces deux éléments font l'objet de la présente section.

1.1. POSTURE DES ENTREPRISES FACE A LA CO-CREATION

1.1.1. TYPOLOGIE DES REACTIONS POSSIBLES

Face à l'avènement de la co-crédation, les entreprises peuvent adopter différentes manières de réagir. En effet, un tel phénomène peut susciter, dans le chef de l'organisation, de la peur et de l'envie (Cova, 2008). La typologie des réactions possibles développée par Cova (2008) combine l'attitude positive ou négative de la société face aux consommateurs créatifs, ainsi que son comportement actif ou passif par rapport à la co-crédation. Les 4 postures découlant de ces deux axes sont représentées dans la figure ci-dessous.

Comportement de l'entreprise	Actif	RESISTER Restreindre activement la créativité des consommateurs	FACILITER Aider activement les inventions des consommateurs
	Passif	DESAPPROUVER Critiquer tout en tolérant <i>de facto</i> la créativité des consommateurs	APPROUVER Reconnaître tout en ne facilitant pas la créativité des consommateurs
		Négative	Positive
Attitude de l'entreprise			

Figure 7 : Les quatre formes de réactions possibles face à la co-crédation (Cova, 2008, p.21)

1. Résister : la firme a une position assez négative vis-à-vis de la co-crédation et n'hésite pas à agir afin de limiter ce phénomène. Cette dernière avertit donc les clients qu'elle n'approuve pas un tel comportement, pouvant même aller jusqu'à prendre des mesures répressives. La marque Ferrero en est un exemple très parlant. En effet, elle est allée en justice à l'encontre de consommateurs afin d'obtenir la fermeture du site web « Nutella Fans » créé par ces derniers et sans l'autorisation de Ferrero (Cova, 2008) ;
2. Désapprouver : la position de l'entreprise est toujours négative par rapport aux personnes créatives, mais son comportement est davantage passif. C'est-à-dire qu'elle montre son insatisfaction à propos de ce qui a été mis en place ou créé par les individus, mais sans y interférer. Lorsque des personnes ont publié des vidéos montrant qu'elles mettaient une pastille de Mentos dans du Coca-Cola pour provoquer un « geyser », le fabricant du soda a exprimé son mécontentement, mais n'a pris aucune mesure punitive (Cova, 2008) ;
3. Faciliter : la compagnie a une attitude positive et un comportement actif. Elle met tout en œuvre afin de faciliter la co-crédation, c'est-à-dire qu'elle met à disposition des consommateurs les moyens techniques et logistiques pour innover et créer de nouveaux produits ou expériences (Cova, 2008). Par exemple, le projet « My Starbucks Idea », élaboré par Starbucks, est une plateforme destinée aux adhérents de la marque afin qu'ils développent de nouvelles idées (Uzful, 2014) ;
4. Approuver : l'attitude de l'entreprise est encore positive, mais avec un comportement passif. La firme reconnaît que la co-crédation peut être bénéfique et approuve donc l'action des consommateurs, mais sans mettre tout en œuvre afin de faciliter l'innovation et la création par ces derniers. Il est donc question d'observation et d'approbation de l'attitude créative des individus. Apple, par exemple apprécie le concept des « iPod Battles » sans pour autant intervenir dans l'organisation de ces événements (Cova, 2008). Il s'agit de concours durant lesquels plusieurs DJ's s'affrontent en mixant la musique de leur iPod et ce, dans l'optique d'obtenir le vote du public (Vie-étudiante71, n.d.).

1.1.2. FACTEURS D'INFLUENCE

Les différentes postures que nous venons de voir dans la section précédente peuvent être influencées par toute une série de facteurs que Hoyer & al. (2010) regroupent en deux grandes catégories :

1. Les obstacles et les motivations à la co-création : ce premier ensemble se rattache davantage à l'attitude de la firme face à la co-création. En effet, cette position est influencée par toute une série d'éléments que nous allons décrire ;
2. Les stimulateurs de co-création : il est question des outils et des processus que l'entreprise met en place afin de faciliter ou pas la co-création. Ce deuxième regroupement fait davantage référence au comportement de l'organisation vis-à-vis de la co-création.

1.1.2.1. Les obstacles et motivations à la co-création

Le procédé de co-création présente de nombreuses caractéristiques, mais Hoyer & al. (2010) mettent en lumière plusieurs éléments pouvant constituer des obstacles ou, au contraire, des encouragements à la co-création.

Selon ces auteurs également, les contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises lors de la mise en place d'un système de co-création sont au nombre de cinq : la confidentialité, la détention des droits de propriété intellectuelle, la surcharge d'informations, la faisabilité des idées et la diminution du contrôle (Hoyer & al., 2010).

Tout d'abord, comme nous le verrons dans le modèle de DART, la co-création implique que l'organisation soit transparente vis-à-vis de ses consommateurs. Cela signifie fournir des informations à la clientèle sur le processus de développement et sur les idées de produits. Mais si des personnes lambda peuvent accéder à de telles informations, les concurrents sont aussi potentiellement capables d'y avoir accès (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Ceci entraîne que certaines sociétés sont plus réticentes à s'engager dans la co-création car elles reposent principalement sur des données secrètes afin de protéger leur savoir-faire (Hoyer & al., 2010).

Ensuite peut se poser la question de la propriété intellectuelle. En effet, bien que certains consommateurs n'hésitent pas à donner leurs idées à l'entreprise, sans aucune autre contrepartie, ce n'est pas le cas de tous : d'autres peuvent être plus désireux de conserver la propriété de leur création. Les organisations doivent bien prendre conscience de cette réalité car un manque de consistance concernant la propriété intellectuelle peut engendrer un sentiment d'injustice chez les participants. Si une compagnie veut garder les droits de propriété intellectuelle, elle sera moins encline à se lancer dans la co-création (Hoyer & al., 2010).

De plus, il est possible qu'en mettant en place un processus de co-création, les sociétés récoltent tellement d'inputs de la part des consommateurs que cela mène à de la surinformation.

Celle-ci représente un obstacle dans la mesure où l'évaluation des idées proposées par les clients n'est pas une tâche facile. Afin de remédier partiellement à ce problème, certaines firmes ont eu l'ingéniosité de faire participer leurs membres à l'évaluation de ces projets, par exemple via des systèmes de votes. Néanmoins, la surcharge d'informations reste un challenge important pour les organisations, surtout si elles doivent respecter des délais bien précis, ce qui est généralement le cas afin d'avoir des informations pertinentes et d'actualité (Hoyer & al., 2010).

En outre, bien qu'un procédé de co-crédation permette d'obtenir de nombreuses idées, un grand nombre d'entre-elles peuvent sembler irrédalisables du point de vue de la production (Magnusson, Matthing & Kristensson, 2003). Cet élédment peut égalemént constituer une raison de la sous-utilisation, par certaines entreprises, du potentiel de co-crédation (Gruner & Homburg, 2000).

Enfin s'ajoute à cela la diminution de la mainmise de la firme sur sa stratégie. En effet, par la co-crédation s'opère un transfert de contrôle du processus d'innovation de la compagnie vers les consommateurs (Moorman & Miner 1998), pouvant freiner certaines sociétés étant donné que l'innovation est vitale et a un gros impact sur leurs performances (Ernst, Hoyer, Krafft & Krieger 2011). Par exemple, donner davantage de pouvoirs aux personnes externes dans la recherche de nouvelles idées peut accroître le risque de se focaliser sur des améliorations incrémentales plutôt que sur des innovations de ruptures (Hoyer & al., 2010). En effet, un consommateur n'est pas capable d'imaginer ces dernières, qui relèvent plus du domaine du département R&D de l'organisation (Pechoux, 2015).

Bien que ces contraintes semblent nombreuses, elles peuvent être contrebalancées par d'autres éléments bénéfiques pour l'entreprise : gagner en productivité en étant plus performant et améliorer l'efficacité des produits (Hull 2004 ; Payne, Storbacka, & Frow 2008 ; Prahalad & Ramaswamy 2000).

D'un côté, par la co-crédation, les inputs des employés peuvent être substitués par ceux des consommateurs, ce qui peut entraîner une diminution des coûts liés à la recherche d'innovation. Effectivement, en acquérant les idées des clients et en externalisant certains efforts de développement, la compagnie a besoin de moins d'inputs émanant des recherches marketing traditionnelles et des employés (Evans & Wolf 2005 ; Hull 2004 ; Mills, Chase & Marguilies 1983). Par ailleurs, cette diminution des frais provient également de la réduction du risque d'échec des produits (Cook 2008 ; Ogawa & Piller 2006), d'une mise sur le marché plus

rapide (Fang 2008 ; Joshi & Sharma 2004 ; Sawhney, Verona & Prandelli 2005), de l'amélioration continue des articles et de la découverte d'usages additionnels (Grewal, Lilien & Mallapragada 2006 ; Muniz & Schau 2005 ; Xie, Bagozzi & Troye 2008). Par conséquent, la productivité et l'efficacité de l'entreprise sont accrues (Bowers, Martin & Luker 1990).

D'un autre côté, la co-création permet d'améliorer les biens vendus par la société car ils correspondent davantage aux besoins et préférences des individus. Par conséquent, ces derniers vont avoir une attitude plus positive envers le produit, ce qui va engendrer une augmentation des intentions d'achat, de volonté à payer et un meilleur bouche-à-oreille (Franke, Keinz & Steger 2009 ; Mathwick, Wiertz & De Ruyter 2008). De plus, étant donné que les consommateurs sont impliqués dans le processus de co-création, ces derniers vont mieux appréhender les challenges, les coûts et les contraintes liés à la création d'un article (Joshi & Sharma 2004). Les biens co-crés ont donc un potentiel commercial plus élevé (Fang, Palmatier & Evans 2008 ; Lilien, Morrison, Searls, Sonnack & von Hippel, 2002).

1.1.2.2. Les stimulateurs de co-création

Les stimulateurs sont des éléments contrôlés par l'entreprise et pouvant impacter la manière dont les clients vont participer à la co-création. En effet, avant d'entrer dans une procédure de co-création, les participants potentiels tentent de déterminer si les bénéfices sont supérieurs aux coûts. Dans le cas contraire, ils pourraient décider de ne pas s'engager dans de telles activités (Hoyer & al., 2010). Selon Hoyer et al. (2010), il s'agit des deux éléments sur lesquels la firme peut jouer pour stimuler la co-création.

En définitive, le comportement de la compagnie vis-à-vis de la co-création peut être déterminé par ces deux dimensions. En effet, une société qui agit sur ces éléments est active alors qu'une firme ne les prenant pas en considération demeure passive. Prenons le cas d'une organisation active jouant sur les bénéfices reçus et les coûts supportés par les membres :

- Le bénéfice : en augmentant les avantages perçus par les consommateurs via le processus de co-création, la compagnie va stimuler la pratique de la co-création au sein de sa communauté. Ces gains peuvent être d'ordre financier, social, technologique ou encore psychologique. Il ne s'agit pas ici de facteurs exclusifs, une combinaison de ceux-ci s'avérant généralement plus efficace (Hoyer & al., 2010). Inversement, une entreprise peut décourager la co-création en diminuant les bénéfices perçus par les adhérents ;

- Le coût : une firme peut stimuler la co-création en diminuant les frais supportés par les consommateurs lors de leur participation à cette dernière. Le prix à payer peut être représenté par le temps et les efforts consacré à ce processus, le coût d'opportunité, etc. (Hoyer & al., 2010). Un moyen de réduire les frais des clients est de fournir une boîte à outils ou, autrement dit, une plateforme en ligne qui aide les participants à développer leurs idées (von Hippel & Katz 2002). A l'opposé, une entreprise qui augmente les coûts va décourager la co-création.

1.2. CAPACITE DE CO-CREATION

En ce qui concerne les firmes favorables à la co-création, il faut désormais savoir si elles possèdent la faculté de mettre en place un tel système. Mohaghar & al. (2012) ont développé un cadre mettant en évidence les étapes à suivre par la société désireuse de co-créer.

Selon eux, la capacité à co-créer peut être définie comme étant « *l'habilité de l'entreprise à identifier les consommateurs pertinents, à absorber les consommateurs sélectionnés, à fournir des prérequis (conditions préalables) appropriés pour créer de la connaissance, et utiliser la connaissance crée pour développer de nouveaux produits* » (Mohaghar & al., 2012, p.4). Cette définition énumère les différentes phases par lesquelles doit passer une compagnie si elle désire mettre en place un processus de co-création avec le consommateur :

1. Identifier les consommateurs pertinents ;
2. Absorber les consommateurs pertinents ;
3. Fournir des situations appropriées pour créer de la connaissance ;
4. Utiliser la connaissance crée.

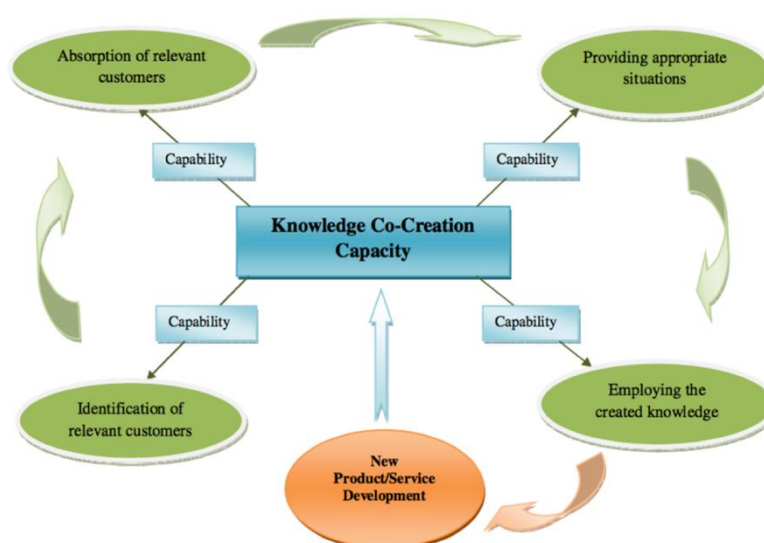


Figure 8 : Cadre de co-création de connaissances
(Mohaghar & al., 2012, p.6404)

Selon Sawhney et Prandelli (2000), les deux premières étapes sont considérées comme étant les plus critiques. En effet, il est très optimiste de dire, d'une part, que les entreprises ont la possibilité de pleinement identifier les consommateurs capables d'apporter des connaissances valorisables et, d'autre part, qu'elles sont certaines que toutes les personnes désirent coopérer avec la compagnie et, par conséquent, fournir leurs savoirs et expériences (Mohaghar & al., 2012).

En conclusion, tout ce procédé va déterminer si la firme est à même d'utiliser cette connaissance pour développer des articles (Mohaghar & al., 2012).

1.2.1. IDENTIFIER LES CONSOMMATEURS PERTINENTS

Quoique décider qui doit prendre part aux discussions lors du processus de co-crétion ne soit pas chose aisée (Ramaswamy & Chopra, 2014), les organisations doivent être aptes à identifier quels sont les clients pertinents, c'est-à-dire ceux qui peuvent apporter du savoir valorisable pour l'entreprise (Desouza & Awazu, 2004 ; Kohlbacher, 2008). En effet, tous les consommateurs ne sont pas aussi stratégiques les uns que les autres, ce qui pousse la compagnie à sélectionner les plus aptes à participer au système de co-crétion (Mohaghar & al., 2012).

Toutes les personnes ont des besoins latents et cherchent à les combler. Pour l'entreprise, un individu pertinent est celui qui, grâce à ses expériences au niveau social en tant qu'employé, mère/père, homme/femme, ami/amie, etc., est capable de fournir des connaissances à propos d'un bien ou d'un service. Dans ce cas-ci, le terme « connaissances » est utilisé pour décrire ce qui est susceptible de satisfaire la majorité des désirs des consommateurs (Mohaghar & al., 2012). Toute personne n'est pas apte à expliquer quels sont ses besoins latents car les individus n'ont pas tous les mêmes vécus (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008). Dans le cas des jeux vidéos par exemple, un intervenant pertinent peut être un adolescent ordinaire qui connaît mieux que tous les attentes des joueurs de console en général (Mohaghar & al., 2012).

Afin d'identifier et de sélectionner les consommateurs pertinents, l'entreprise peut établir une liste d'éléments permettant de catégoriser les individus. En effet, il existe une variété d'utilisateurs ayant différents niveaux d'éducation, jobs, expériences, etc. (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008). La société doit donc choisir avec attention les critères déterminants car même de faibles différences au niveau des caractéristiques sociales, personnelles ou sur la manière de communiquer peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de co-crétion (Gupta & Govindarajan, 2000). Un autre moyen d'identifier les personnes

pertinentes est de prêter attention aux remarques et aux points de vue des acheteurs (Sawhney & Prandelli, 2000), ainsi que d'étudier leurs plaintes (Desouza & Awazu, 2004).

Pour s'aider dans ses démarches, une compagnie peut utiliser les technologies à sa disposition, à savoir, les chats, forums de discussion, systèmes de collecte de données sur la satisfaction des clients, procédures d'enregistrement des plaintes des consommateurs, recommandations personnalisées sur les produits, liste de souhaits, cookies, meetings, interviews avec les potentiels acheteurs, etc. (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008 ; Zanjani, Sakhaee & Shahbaznezhad, 2009).

1.2.2. ABSORBER LES CONSOMMATEURS PERTINENTS

Ce deuxième point concerne la possibilité d'absorber les clients pertinents ou, en d'autres termes, de les motiver à co-crée et à partager leurs savoirs. Bien que la littérature mentionne qu'ils prennent facilement part à la co-crée, les expériences de la vie réelle ont démontré que cet engagement n'est pas systématique (Mohaghar & al., 2012). En effet, même pour les firmes disposant de millions de consommateurs, seuls quelques-uns d'entre eux auront la volonté ou les compétences pour être totalement engagés dans le développement et dans le processus de lancement d'un produit (Etgar, 2008 ; O'Hern & Rindfleisch, 2009). Il s'agit donc d'un des challenges les plus importants pour toute entreprise (Mohaghar & al., 2012).

Par ailleurs, bien que l'on dispose de relativement peu de connaissances sur le sujet et que les facteurs de motivation soient généralement mal compris (Hoyer & al., 2010 ; Woodruff & Flint, 2006), il est important pour toute société de mieux se rendre compte de ce qui stimule les consommateurs à participer à un tel procédé. En effet, cette information permet aux compagnies de gérer de manière plus stratégique leurs interactions avec les clients afin de créer de la valeur supplémentaire pour les deux parties (Roberts, Hughes & Kertbo, 2014). De plus, par définition, si une firme ne parvient pas à motiver les individus lambda et si, par conséquent, ces derniers ne participent pas, il n'y a pas de co-crée possible (Grönroos, 2010).

De manière générale, nous pouvons dire que les personnes participent au processus de co-crée s'ils y trouvent un avantage personnel, autrement dit, si les bénéfices sont supérieurs aux coûts (Mohaghar & al., 2012). Cependant, la réalité est bien plus complexe et implique différentes sortes de motivations car les consommateurs ont tous des intérêts qui varient énormément (Hoyer & al., 2010). En outre, il existe également plusieurs facteurs pouvant impacter ces motivations (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015).

1.2.2.1. Différents types de motivations

Selon Poncin, Leclercq et Hammedi (2015), il est possible de classer les différentes formes de motivations en trois catégories, à savoir altruistes vs. non altruistes, intrinsèques vs. extrinsèques et sociales vs. personnelles. Afin de s'assurer non seulement de la qualité de la participation des acteurs, mais également de la durabilité de leur engagement, les firmes doivent aborder ces types de finalités comme étant complémentaires.

- Altruistes vs. Non altruistes : les motivations altruistes désignent des individus ayant une propension à aider les autres sans aucune attente de récompense, ou alors très faibles (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015). Ces personnes choisissent donc de révéler et de partager librement leurs réflexions pour deux raisons (von Hippel & von Krogh, 2006) : (1) elles sont persuadées que leur contribution est susceptible d'améliorer le développement des biens ; (2) participer à un tel processus leur confère une utilité psychique (Hoyer & al., 2010).

Les individus non-altruistes sont ceux qui cherchent à obtenir du bénéfice de leur participation au système de co-crédation de valeur. Le gain qu'ils peuvent en tirer est donc leur source de motivation (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015). Il peut s'agir de récompenses financières sous forme de prix monétaire, de partage de profit avec l'entreprise, via la propriété intellectuelle de l'invention ou encore via la visibilité que les co-crédateurs reçoivent en s'engageant dans le processus et spécialement si les idées sont produites (Hoyer & al., 2010). Ces motivations non-altruistes peuvent être soit intrinsèques, soit extrinsèques (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015).

- Intrinsèques vs. Extrinsèques : les consommateurs sont extrinséquement motivés s'ils se concentrent sur les résultats provenant de leur action dans un certain environnement, par exemple dans le cadre des rémunérations monétaires (Bartl, Jaweckl & Wiegandt, 2010). L'individu ne va poser un acte que parce qu'il peut en tirer profit de manière externe (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015).

A l'opposé, les personnes intrinséquement motivées apprécient une activité pour leur propre bien personnel, par exemple parce qu'elles ressentent de la fierté d'avoir aidé à co-crédier un article (Bartl, Jaweckl & Wiegandt, 2010). Dans ce cas-ci, l'individu en question n'attend pas de récompenses externes, il est motivé uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'action lui procure. Cette motivation intrinsèque se subdivise encore en motivation sociale ou personnelle (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015).

- Sociale vs. Personnelle : certaines personnes peuvent obtenir un gain social de leur participation à la co-création (Hoyer & al., 2010). Nambisan et Baron (2009, p.391) définissent la motivation sociale comme étant « *les bénéfices dérivés des liens sociaux et relationnels qui se développent tout au long du processus entre les entités participantes dans l'environnement virtuel du consommateur* ». Autrement dit, un individu va participer au système de co-création parce qu'il éprouve un besoin de reconnaissance (Roberts, Hughes & Kertbo, 2014), que ce soit de la part de l'entreprise ou des autres consommateurs. Il peut également être motivé par le désir d'appartenir à une communauté de marque et d'obtenir un statut plus élevé dans cette dernière (Hoyer & al., 2010). Il existe encore d'autres exemples de motivations sociales, tels que la volonté de réalisation (Roberts, Hughes & Kertbo, 2014), de la bonne citoyenneté, de resserrer les liens avec d'autres personnes, l'estime sociale (Nambisan & Baron, 2009), etc.

Comme exemple de motivation sociale, nous pouvons citer les titres accordés par Amazon.com à ses internautes. En effet, cette société a créé un « Top 100 » des acheteurs laissant le plus grand nombre d'appréciations utiles concernant les différents produits. Cela peut procurer aux personnes présentes dans ce classement un sentiment de reconnaissance pouvant être source de fierté, d'autant plus qu'il s'agit d'un symbole visible mettant en avant leur caractère unique relativement aux autres membres du site (Hoyer & al., 2010).

D'autres personnes vont être motivées par le gain personnel qu'elles peuvent tirer de la co-création. Il s'agit donc des motivations centrées sur le bénéfice égocentrique comme : (1) le besoin d'accomplissement singulier, c'est-à-dire d'améliorer ses compétences et connaissances (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015). En effet, Hoyer et al. (2010, p.288) parlent du facteur d'apprentissage et le définissent comme étant « *le désir d'obtenir de la connaissance technologique (ou sur un bien/service) en participant à des forums et à des groupes de développement dirigés par le fabricant* » ; (2) les motivations épicuriennes telles que l'amusement, la passion, le désir (Nambisan & Baron, 2009). Ainsi, Nambisan et Baron (2009, p.391) définissent le bénéfice hédonique comme « *les sources d'intérêts et de plaisirs, tout comme d'expériences mentalement stimulantes* ».

Par exemple, de nombreuses grandes marques parmi lesquelles BlackBerry et Lenovo Thinkpad ont développé des forums pour attirer les consommateurs et les inciter à participer à toutes les étapes du processus de co-création afin d'améliorer leur savoir technologique

(tant pour les participants que l'entreprise) via l'échange d'idées et d'inputs avec d'autres personnes de la communauté et d'autres communautés (Hoyer & al., 2010).

1.2.2.2. Différents facteurs d'influence

L'entreprise qui souhaite absorber les consommateurs doit également tenir compte de différents facteurs pouvant impacter les motivations que nous venons de décrire dans le point précédent. Poncin, Leclercq et Hammedi (2015) identifient trois de ces facteurs, à savoir, l'importance du sujet traité, l'identification à la communauté et la confiance entre les acteurs en présence. Ces paramètres sont complétés par Shamim et Ghazali (2014) qui mentionnent l'influence sociale comme facteur supplémentaire.

Premièrement, Nambisan et Baron (2007, 2009) suggèrent que plus ce qui est co-créé est important pour les consommateurs, plus ceux-ci vont être impliqués, collecter de l'information, interagir avec les autres acteurs et s'amuser à en apprendre davantage sur les aspects de l'offre.

Deuxièmement, la façon suivant laquelle les individus se perçoivent comme étant similaires ou non aux autres membres de la communauté va influencer l'interaction entre eux (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015). Au plus ils se perçoivent comme étant similaires au reste de la collectivité, au plus ils vont avoir tendance à interagir et par conséquent à co-créer (Gebauer, Füller & Pezzei, 2013 ; Nambisan & Baron, 2009).

Troisièmement, les consommateurs vont également être influencés par le niveau de confiance entre les différents acteurs (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015). En effet, plus l'entreprise sera capable d'établir une relation de confiance, plus les clients seront tentés par la co-création car, lorsque des personnes se font confiance, elles vont davantage être intéressées par un échange de leurs connaissances (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Quatrièmement, les individus peuvent être influencés socialement, c'est-à-dire par d'autres personnes (Shamim & Ghazali, 2014). Il existe trois types distincts d'influence sociale : (1) la conformité où les membres se laissent influencer pour obtenir des récompenses ou éviter une punition ; (2) l'internalisation où la personne adopte un comportement car il est en harmonie avec son système de valeurs ; (3) l'identification où le consommateur change de croyances en fonction de l'individu ou du groupe auquel il s'identifie (Goodwin, 1987 ; Kelman, 1961). Selon Shamin et Gazali (2014), des niveaux élevés de ces trois dimensions renforcent l'attitude positive envers la co-création.

1.2.3. FOURNIR DES SITUATIONS APPROPRIÉES POUR CREER DE LA CONNAISSANCE

La troisième rubrique concerne l'évaluation de la capacité de l'entreprise à préparer l'espace requis pour co-crée avec les consommateurs (Mohaghar & al., 2012). En effet, ces derniers vont découvrir leurs besoins, apprendre et développer de nouvelles idées après avoir vécu des situations particulières et expérimenté un produit ou service (Matthing, Kristensson, Gustafsson & Parasuraman, 2006). Ce point nécessite que la société mette en place des espaces spécifiques pour les participants (Mohaghar & al., 2012).

Afin d'aider les personnes à développer des biens ou services qui n'existent pas encore, une méthode envisageable est de fournir des outils à ces individus. Ces « toolkits » peuvent être soit digitaux, soit physiques afin de rapidement développer des prototypes implémentés par les adhérents eux-mêmes et qui correspondent donc à leurs préférences et désirs. Grâce à ces outils, l'entreprise doit être en mesure de placer ses consommateurs dans des situations diverses, permettant de vivre différentes expériences avec divers rôles sociaux et, ainsi, de révéler leurs savoirs et leurs besoins (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008). Par ailleurs, ces « toolkits » doivent être conviviaux et intuitifs afin de mettre le consommateur dans les meilleures conditions possibles (Leclercq, Poncin & Hammedi, 2015 ; Thomke & von Hippel, 2002).

Le problème lié à la co-crée de connaissances est que ces dernières sont implicites et non-exprimées (Von Zedtwitz & Gassmann, 2002). Pour y remédier, la compagnie peut avoir recours au « storytelling », considéré comme l'une des méthodes les plus efficaces dans la co-crée avec des individus externes à la société. Il s'agit de verbaliser les idées, pensées, histoires personnelles, etc. Le consommateur exprime son propre vécu à propos d'un produit ou service sous forme d'une simple histoire. Ceci inclut donc un transfert d'expériences, mais pas forcément de connaissances valorisables. C'est pourquoi l'entreprise qui organise par exemple des workshops ou des meetings de « storytelling » doit faire attention aux détails et, grâce à son expertise, tenter de dégager le savoir valorisable (Mohaghar & al., 2012).

Une solution alternative peut être d'utiliser le modèle de création de connaissances « Ba », proposé par Nonaka et Konno (1998). Il s'agit d'un environnement créé par une société et qui est susceptible d'adopter quatre aspects différents, appelés des modes de transformation du savoir. Ces derniers se produisent à trois niveaux, à savoir, celui de l'individu, celui du groupe et celui de l'organisation. Les interactions entre ceux-ci permettent un bénéfice mutuel

pour chacune des parties (Heutte, 2014 ; Mezzourh & Nakara, 2008). Les différents usages dont il est question sont représentés et décrits ci-dessous.

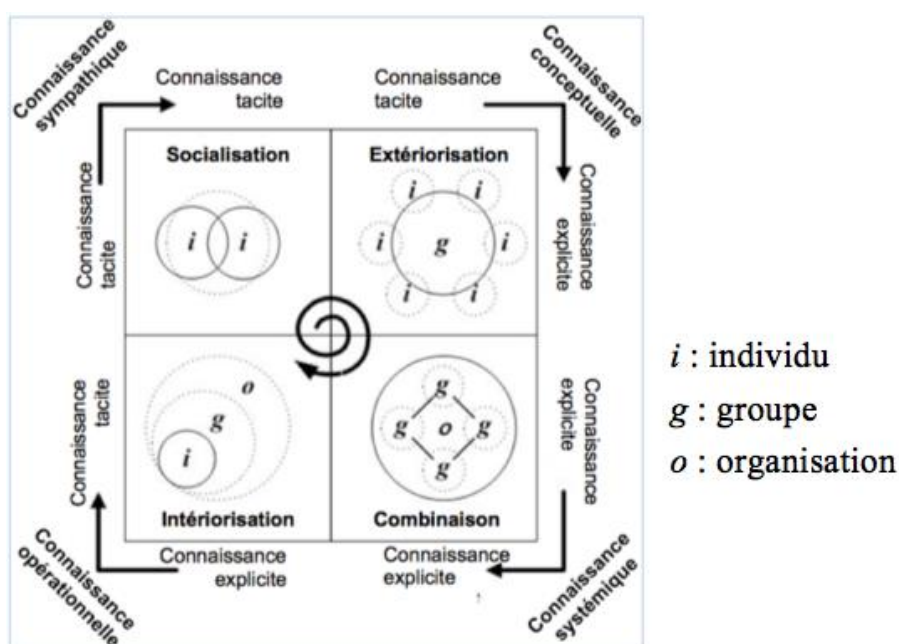


Figure 9 : Modèle de création spiralaire des connaissances
 (Heutte, 2014, p.175)

1. Le Ba génératif (tacite vers tacite) : afin d'établir une relation de confiance, la connaissance tacite est transmise entre les différents individus au moyen d'un échange, d'une communication en « face-to face ». Cette façon de faire soutient la socialisation et offre la possibilité aux personnes d'exprimer leurs émotions et de partager leurs vécus avec les autres (Mezzourh & Nakara, 2008). Il s'agit donc d'un savoir liée à l'empathie (Heutte, 2014) ;
2. Le Ba interactif (tacite vers explicite) : les individus au sein d'une collectivité tentent de comprendre les modèles mentaux des autres membres du groupe tout en effectuant un travail de remise en question d'eux-mêmes. Dans cette optique, il est par exemple utile de développer un dialogue, ainsi que des métaphores pour transformer la connaissance tacite en connaissance explicite (Mezzourh & Nakara, 2008). Il est donc question d'extériorisation (Heutte, 2014) ;
3. Le Ba virtuel (explicite vers explicite) : grâce à l'utilisation de technologies de l'information telles que les réseaux en ligne et les bases de données, les groupes au sein d'une entreprise sont interconnectés et développent un savoir plus systémique (Heutte, 2014). Le « Ba virtuel » renforce donc la combinaison des acquis entre ces groupes au sein même d'une organisation (Mezzourh & Nakara, 2008) ;

4. Le Ba opérationnel (explicite vers tacite) : cette dernière facette permet, grâce au travail participatif et à l'apprentissage, la transformation de connaissances explicites en connaissances tacites (Mezzourh & Nakara, 2008). Le Ba opérationnel participe donc au processus d'intériorisation de l'individu comme membre d'un groupe et d'une société en lui permettant de développer un savoir opérationnel sur ce qui l'entoure (Heutte, 2014).

Le modèle de « Ba » décrit, selon Nonaka, Toyama et Konno (2000), l'environnement optimal, à savoir : un espace fondamentalement social et partagé qui permet l'échange et la comparaison des différentes idées afin de faire émerger de nouveaux savoirs, surpassant ainsi les frontières cognitives, sociales ou organisationnelles. Par conséquent, cet espace a pour but de renforcer les relations entre les membres et de disposer d'une base pour la création de connaissances (Mohaghar & al., 2012). « *Les applications empiriques du concept de Ba [...] montrent de plus en plus le besoin de créer un contexte favorable à la création et au partage de connaissances pour favoriser, puis soutenir l'innovation* » (Mezzourh & Nakara, 2008, p.9).

Si une entreprise est capable de générer un tel cadre, permettant aux employés d'établir des dialogues flexibles avec les consommateurs, il y a de fortes chances qu'elle parvienne à co-crée le savoir désiré (Kohlbacher, 2008 ; Nonaka & Konno, 1998).

1.2.4. UTILISER LA CONNAISSANCE CREEE

Le quatrième élément est la capacité organisationnelle d'utiliser la connaissance créée pour l'innovation et le développement de produits (Mohaghar & al., 2012). Il est principalement question de l'habilité de la firme à organiser, partager et communiquer les informations acquises parmi ses employés, et de mettre en place un système d'apprentissage continu (Belkahla & Triki, 2011 ; Campbell, 2003). En effet, être capable de structurer correctement la connaissance et de la transmettre aux bonnes personnes va permettre aux experts et ingénieurs de l'entreprise de développer de nouveaux articles plus proches des besoins des consommateurs grâce à un processus de conception plus rapide (Thomke & von Hippel, 2002).

Cette dimension est importante car certaines sociétés peuvent parvenir à co-crée de la connaissance avec les clients tout en étant incapables de l'utiliser. Une telle situation, comparée à un contexte où la compagnie est capable de tirer pleinement profit de ce savoir, peut mener à de moindres avantages pour la firme en question. Par ailleurs, le contexte dans lequel la co-création a lieu, ainsi que les acquis préalables de l'organisation, sont des éléments déterminants en ce qui concerne l'utilisation de l'information créée. En effet, une entreprise possédant dès le

départ davantage de connaissances et une expérience dans le développement de produits est plus apte à utiliser le résultat de la co-crédation (Mohaghar & al., 2012).

Cette dimension met donc l'accent sur la capacitéd de la firme à mettre en place des mécánismes intégrant, organisant et distribuant les savoirs créés, et sur la manière dont ils sont utilisés (Sawhney & Prandelli, 2000). D'une part, l'entreprise doit être capable de stocker et codifier les connaissances co-crédées suite aux meetings entre consommateurs et employés. Pour ce faire, une solution consiste à enregistrer les rapports dans une base de données électronique. D'autre part, la société doit également être en mesure de mettre sur pied des infrastructures permettant la distribution de la connaissance du client. Il peut s'agir de meetings entre employés (Belkahla & Triki 2011), de séminaires au cours desquels les individus vont échanger leurs opinions et informations, mais également traduire et transformer la connaissance pour qu'elle puisse être utilisée dans le développement de produits, etc. (Sawhney & Prandelli, 2000).

1.3. LES FACTEURS DETERMINANT L'EXPERIENCE DE CO-CREATION POUR UN CONSOMMATEUR

Comme nous le mentionnions précédemment, l'expérience est, pour une personne, la source la plus importante en ce qui concerne la détermination de la valeur (Vargo & al, 2008). Il est donc primordial pour toute entreprise de bien comprendre quels sont les facteurs qui déterminent le vécu des consommateurs (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

Prahalad et Ramaswamy (2002) identifient quatre dimensions susceptibles d'avoir une influence sur l'expérience vécue : (1) la manière dont la transaction est gérée ; (2) la manière dont les choix sont déterminés ; (3) la manière dont l'expérience est mise en scène ; (4) la manière dont les prix et les performances sont liés.

En examinant ces dimensions, les entreprises ont la possibilité de savoir comment elles peuvent affecter positivement ou négativement les expériences des consommateurs, ainsi que de découvrir de meilleures façons de créer de la valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Les exemples dans les sections suivantes permettent de mieux comprendre ces différents points.

1.3.1. LA MANIERE DONT LA TRANSACTION EST GEREE

Les sociétés n'hésitent pas à utiliser des technologies émergentes faisant appel aux consommateurs afin de réduire les coûts de transaction. En effet, les participants exercent désormais des fonctions qui étaient autrefois traitées par des employés, telles que le self-service dans les stations essence, afin d'obtenir un meilleur prix (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

Cependant, beaucoup de scénarios impliquant le self-service ne sont pas bienfaisants. Les managers sont généralement si préoccupés par l'avantage coût du self-service qu'ils sous-estiment ses conséquences sur l'expérience du consommateur. Ou pire, ils n'en considèrent pas du tout les conséquences. Toute personne ayant déjà été confrontée à un répondeur automatique au téléphone nous proposant divers choix possibles ou nous faisant écouter de la musique pour nous faire patienter peut en attester. Les pharmacies et hôpitaux qui, afin de réduire leurs dépenses, mettent sur Internet les dossiers relatifs à la santé de leurs patients, considèrent-ils les inquiétudes de ces derniers concernant la confidentialité ? (Pralad & Ramaswamy, 2002).

Le recours au web, qui constitue la technologie self-service par excellence, montre que de nombreuses entreprises sont indifférentes par rapport au vécu du consommateur. En témoigne le nombre de « paniers » abandonnés sur les sites d'e-commerce ; les acheteurs qui arrêtent leurs achats sur la toile le font peut-être parce qu'ils trouvent que les interfaces ne sont pas claires ou parce qu'ils ne se sentent pas en sécurité par exemple lorsqu'ils utilisent une carte de crédit en ligne. Les compagnies ont également sous-estimé le fait que les jeunes et les plus âgés considèrent de manière très différente les problèmes liés à la protection de la vie privée et à la sécurité en ligne (Pralad & Ramaswamy, 2002).

Le point clé dans l'automatisation des transactions est l'hétérogénéité des consommateurs. Ces derniers diffèrent dans leurs compétences, leur propension à résoudre un problème, leur volonté de passer du temps pour apprendre un nouveau système, aussi bien que dans leur détermination à croire en cette nouvelle structure. Ceci est vrai pour tout ce qui implique Internet ou toute autre pratique non familière (Pralad & Ramaswamy, 2002).

Le self-service fonctionne mieux lorsqu'il est appliqué par des sociétés qui gèrent leurs coûts et l'expérience des clients de manière égale (Pralad & Ramaswamy, 2002).

1.3.2. LA MANIERE DONT LES CHOIX SONT DETERMINES

Les structures et les canaux de distribution choisis par les entreprises permettent à ces dernières de contrôler les décisions des consommateurs. Mais lorsqu'une firme n'offre pas les mêmes choix à travers ses différents canaux, elle risque d'entrer en conflit avec ses acheteurs. Par exemple, si un commerçant en vêtements vend une même chemise pour \$48 en ligne et pour \$25 en magasin, les clients vont remarquer cette différence. Celle-ci sera acceptée s'il existe une politique explicite stipulant que les prix sur Internet et en magasin peuvent différer (Pralad & Ramaswamy, 2002).

La technologie de l'information a fourni une toute nouvelle opportunité, pour les producteurs, d'offrir des produits sur mesure, de manière plus rentable et moins coûteuse. Dans l'industrie des ordinateurs, les compagnies comme Dell ont un avantage concurrentiel impressionnant. En effet, la customisation de masse permet à cette dernière d'offrir davantage de variété. Cependant, même dans un tel processus, aussi sophistiqué soit-il, le consommateur effectue ses choix dans un menu imposé par l'organisation et qui n'est donc pas totalement libre. Ce concept concerne donc ce qui peut être construit et délivré tout en correspondant aux opérations de la chaîne de valeur de la société (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

Grâce au web, les entreprises peuvent devenir beaucoup plus astucieuses en ce qui concerne ce que les personnes aiment ou n'aiment pas, et leurs connaissances vont fortement augmenter leur capacité à être innovante et à anticiper les besoins des consommateurs. Sur Internet, les recommandations de clients pour d'autres individus, les nouvelles idées, les critiques, les réflexions, etc. ont une influence sur les choix. About.com, un des sites les plus populaires concernant le bouche-à-oreille, recense plus de 50.000 sujets de conversations. Le contenu est maintenu à jour et crédible grâce à un système de gestion mis en place conjointement par le site web et les membres de la communauté. De tels sites essaient d'établir un « business » qui prône la communication « consumer-to-consumer ». Les sociétés doivent écouter, apprendre et absorber ces précieux renseignements (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

1.3.3. LA MANIERE DONT L'EXPERIENCE EST MISE EN SCENE

Les entreprises comme Starbucks et Walt Disney sont fortement sensibles aux comportements humains, ainsi qu'à leurs préférences et à leurs goûts, étant donné que le vécu lors de la consommation est l'essence même de ce qu'ils vendent. Les firmes qui fabriquent des articles ont autant de responsabilités que les restaurants ou compagnies de divertissement dans l'amélioration ou la diminution de la valeur de l'expérience du consommateur (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

La plupart des antibiotiques sont prescrits pour être pris plusieurs fois par jour et pendant une à deux semaines. Si le patient oublie de prendre une pilule, le traitement peut s'avérer inefficace, et malheureusement, c'est souvent ce qui se produit. L'entreprise pharmaceutique Pfizer a vu dans ce comportement une opportunité et a mis sur pied un antibiotique qui nécessite une seule prise par jour et pendant seulement quatre jours. Les responsables marketing ont également créé des packagings qui rappellent clairement aux utilisateurs le dosage journalier qu'ils doivent suivre. Pfizer est devenue le partenaire du patient en rendant l'expérience aussi

facile que possible. Cet antibiotique qui domine le marché est très apprécié des médecins car il rend la prise de médicaments plus efficace (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

1.3.4. LA MANIERE DONT LES PRIX ET LES PERFORMANCES SONT LIES

La fixation traditionnelle du prix, reposant sur la structure des coûts, est jugée comme étant de moins en moins pertinente. En effet, il est préférable pour une société de se baser sur le consentement à payer des personnes pour fixer un prix, sinon elle risque de ne pas capturer la totalité du surplus du consommateur (Duccaroz & Sinigaglia, 2015). Par ailleurs, la relation entre prix et performance est passée d'implicite à explicite et, bien que contrôlée par les entreprises, elle est de plus en plus débattue par les clients (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

Les sites web indépendants de feedbacks de consommateurs, tels que Epinions.com, PlanetFeedback.com, etc. permettent aux individus de partager des informations sur les prix, sur la comparaison de ceux-ci, ainsi que sur des recommandations pour des milliers de produits. Les moteurs de recherche comme Google sont aussi de puissants outils que les acheteurs potentiels peuvent utiliser afin de collecter des données et de comparer les montants et performances (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

La télévision et Internet permettent aux individus d'avoir une meilleure vue sur les différents types de biens que vendent les entreprises dans les différentes régions et les différents pays et de les comparer à ce que leur propre marché leur offre. Ce phénomène altère les désirs des clients et augmente leurs attentes, spécialement dans les pays en voie de développement. Le nouveau challenge pour les sociétés habituées à produire des biens à bas prix pour ces marchés consiste à élever la barre de l'expérience du consommateur (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

2. LES CHOIX A PRENDRE EN COMPTE

Ce modèle des six choix développé par DeFillippi et Roser (2014) reprend les différentes décisions auxquelles font face les entreprises qui mettent en place un système de co-crédation. En effet, pour que les managers puissent entreprendre des projets de co-crédation qui servent au mieux les objectifs stratégiques de la compagnie, cette dernière doit établir des choix portant sur l'approche et les outils à utiliser. Ces décisions ont pour objectif d'impliquer les consommateurs au maximum dans le procédé (DeFillippi & Roser, 2014).

Afin d'illustrer les défis et choix auxquels les firmes sont confrontées lorsqu'elles mettent en place un système de co-crédation, ces auteurs ont développéd un cadre comprenant six dimensions à prendre en considération (Roser, DeFillippi & Samson, 2013). Ces dernières se focalisent sur les pratiques associant la co-crédation aux implications des parties prenantes (DeFillippi & Roser, 2014). Par ailleurs, bien que ces dimensions soient les plus récurrentes au niveau de la littérature (Roser, DeFillippi & Samson, 2013), elles ne sont pas exhaustives mais permettent malgré tout de mettre en lumière des choix importants en matière d'implémentatiön d'un processus de co-crédation (DeFillippi & Roser, 2014). Roser, DeFillippi et Samson (2013), identifient les six aspects auxquels une entreprise doit faire face :

1. L'objectif : co-créditer dans quel but ?
2. Le type de co-créditeür : qui va être impliqué ?
3. Le locus : où doit se dérouler le processus d'innovation ?
4. L'intimité : quelle est l'intensité d'implication requise ?
5. Le temps : quelle est la durée pendant laquelle les co-créditeurs doivent être impliqués ?
6. Les motivations : de quelle manière les co-créditeurs doivent-ils être motivés ?

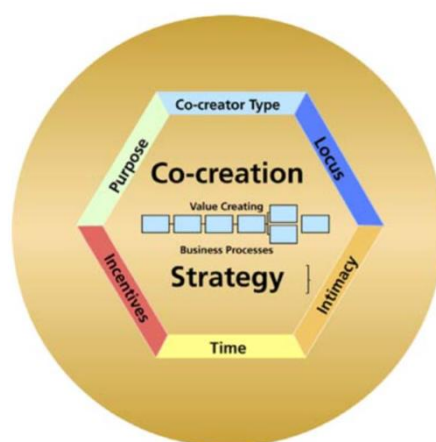


Figure 10 : Les six dimensions à considérer lors de l'élaboration de la co-crédation (Roser, DeFillippi & Samson, 2013, p.27)

Ces dimensions peuvent être utilisées comme modèle de prise de décisions « what if » permettant d'élaborer des stratégies de co-crédation, ainsi que de réfléchir à la façon dont les entreprises peuvent durablement intégrer l'activité de co-crédation dans les autres processus de création de valeur de la société (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

Dans l'optique d'illustrer les différentes dimensions, nous utilisons l'exemple de Volvo et de Quirky. Volvo est un fabricant automobile ayant décidé de se lancer dans la co-crédation dans le but de mieux comprendre ses clients cibles, de pouvoir prendre de meilleures décisions

dans le processus de développement de produits et d'améliorer leur offre de marché. Quirky, elle, est une agence ayant mis sur pied une plateforme collaborative en ligne permettant à tout un chacun de faire part de ses réflexions. L'objectif de Quirky est d'impliquer autant de co-créateurs que possible pour obtenir une foule d'idées et de les produire et de les commercialiser par la suite (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.1. LE BUT, L'OBJECTIF : CO-CREER DANS QUEL BUT ?

Afin de répondre à la question « co-crée dans quel but ? », l'entreprise doit, idéalement, établir une liste reprenant les raisons pour lesquelles elle souhaite impliquer ses adhérents dans un tel processus de développement de produits. Ceci doit lui permettre d'identifier son but. En effet, comme mentionné au point suivant, il existe différents types de co-créateurs pouvant s'engager à divers moments et dans diverses tâches. Il est donc nécessaire que la compagnie liste toutes les missions que les consommateurs doivent réaliser (DeFillippi & Roser, 2014).

L'objectif de Volvo, en impliquant les clients dans la co-création, est de valider et d'améliorer ses offres ciblant le segment spécifique auquel la firme s'est adressé via ses actions de co-création : les femmes d'affaires riches qui conduisent. Cette organisation cherche donc à s'engager avec ses membres dans une relation de long terme qui peut se prolonger au-delà de la durée du projet. Quirky, quant à elle, a pour objectif d'impliquer des personnes inventives dans le processus de développement d'articles afin d'obtenir des croquis du produit fini, de bénéficier de leur expérience d'utilisation et de leurs connaissances. Elle utilise donc ses membres afin de trouver de nouvelles idées, de développer et acheter des biens et générer du buzz. Autrement dit, Quirky cherche à avoir accès à un large éventail de facteurs d'innovations à un coût relativement faible et de manière assez rapide (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.2. LE TYPE DE CO-CREATEUR : QUI SERA IMPLIQUE ?

Afin d' enrôler le bon type de co-créateur ou, autrement dit, de déterminer les individus pouvant participer au processus de création, les entreprises doivent réaliser deux tâches. Premièrement, cartographier les groupes de consommateurs et autres parties prenantes qui sont déjà inclus dans la chaîne de valeur de la firme et, deuxièmement, prioriser certains d'entre eux en fonction de leur importance pour l'étape en cours de réalisation (DeFillippi & Roser, 2014).

Il faut donc d'abord chercher des co-créateurs qui sont proches du domaine d'expertise de la firme ou qui sont habitués à réaliser les tâches à effectuer. Ces derniers peuvent être des parties prenantes individuelles, des groupes ou des réseaux de consommateurs. Ensuite, la

société peut étendre son spectre de recherche aux co-créateurs possibles qui ne font pas partie de sa chaîne de valeur actuelle, mais qui peuvent aider à définir ou découvrir de nouveaux marchés ou renforcer les capacités de l'organisation (DeFillippi & Roser, 2014).

Volvo se concentre davantage sur les « lead users », c'est-à-dire, dans ce cas-ci, les femmes d'affaires riches possédant leur propre véhicule et le choisissant de manière indépendante. Cette entreprise est donc plus sélective et n'hésite pas à faire des compromis lorsqu'il s'agit d'inclure des individus dans le processus de co-crédation. Par exemple, Volvo préfère se concentrer sur un ensemble de clients très bien définis dans le but de mieux comprendre leurs besoins et de les impliquer davantage dans la co-crédation. Quirky, elle, invite toute personne ayant une inspiration à s'enregistrer et à envoyer cette dernière sur le site. Par conséquent, les participants sont plus nombreux et variés que dans le cas de Volvo. Quirky utilise en effet une technique qui se concentre sur le public en général afin d'obtenir la « sagesse de la foule ». Dans ce cas-ci, l'agrégation des opinions d'un groupe est plus précise que celle d'un individu expert : plus la foule est importante et diversifiée, plus la génération des idées sera rapide et plus le nombre de solutions sera important (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.3. LE LOCUS : OU LA CO-CREATION SE PRODUIT-ELLE ?

Comme nous l'avons mentionné au cours d'un chapitre précédent, la co-crédation dans l'élaboration de nouveaux articles peut avoir lieu à différentes étapes du processus. Cependant, il appartient à l'entreprise de savoir où elle doit impliquer les co-crédateurs, c'est-à-dire, identifier les points qui requièrent de l'innovation (DeFillippi & Roser, 2014).

Que ce soit pour Volvo ou Quirky, les participants sont impliqués de l'idéation jusqu'à la commercialisation du produit. Autrement dit, ils participent à toute la procédure de développement de ce dernier. En effet, chez Volvo, les consommateurs sont actifs au niveau de la définition du concept, de la conception et de l'article en lui-même. Chez Quirky, les individus sont pris en charge à partir du moment où ils proposent une idée, jusqu'au produit fini. Dans ce cas-ci, la société aide également ses membres à concevoir, distribuer et vendre les biens (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.4. L'INTIMITE : QUELLE INTENSITE D'IMPLICATION ?

L'entreprise doit déterminer à quelle intensité et à quelle fréquence elle envisage sa relation avec les co-crédateurs. Elle doit organiser ses activités co-crédatrices en fonction des niveaux bas, moyen et haut d'intimité prévus (DeFillippi & Roser, 2014).

Le cas de Volvo nécessite un procédé de co-création impliquant les co-créateurs de manière plus intense, principalement durant les premières et dernières étapes du développement. Pour Quirky, il est impossible de dire avec exactitude l'implication nécessaire. Ceci va dépendre de plusieurs facteurs, tels que le type d'article dont il est question, le lieu à l'intérieur du processus où se produit l'engagement et les caractéristiques propres au co-créateur. Globalement, l'intimité est faible ou moyenne (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.5. LE TEMPS : COMBIEN DE TEMPS RESTER IMPLIQUÉS ?

L'entreprise doit décider de la durée de participation des co-créateurs à son projet. Cette durée dépend du genre de tâches à effectuer et de l'intensité avec laquelle les co-créateurs participent au processus (DeFillippi & Roser, 2014).

Pour Volvo, l'implication des consommateurs étant séquentielle et allant des premières étapes du développement de nouveaux articles à l'expérience du produit fini (Dahlsten, 2004), la durée d'implication est assez longue. En ce qui concerne la participation des membres de Quirky, la durée varie en fonction de la complexité du projet. Effectivement, certaines idées peuvent ne prendre qu'un seul mois pour passer de l'idéation à la commercialisation alors que d'autres en prennent plusieurs. L'engagement peut donc varier du court au moyen terme (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.6. LES MOTIVATIONS : COMMENT MOTIVER LES CO-CREATEURS ?

L'entreprise doit décider la manière dont elle motive ses co-créateurs potentiels. Les récompenses peuvent prendre de multiples formes. Par exemple, le simple fait d'être sélectionné pour participer au développement d'un produit constitue une motivation intrinsèque. Comme nous l'avons déjà mentionné, en pratique, il s'agit souvent d'un mixte entre motivations intrinsèques et extrinsèques. Ces récompenses doivent être communiquées dès que possible car les motivations peuvent impacter la qualité des activités des co-créateurs et donc déterminer les résultats de leurs apports au processus co-créatif (DeFillippi & Roser, 2014).

Dans le cas de Volvo, ce sont surtout les motivations intrinsèques qui jouent le rôle d'incitant. Ceci signifie que, même si les participants reçoivent de l'argent de la part de la compagnie, c'  st davantage la valeur sociale gagnée en participant à un tel processus et la possibilité d'être entendus par l'entreprise qui pousse les individus à s'engager. En effet, ils se sentent spéciaux parce qu'ils ont été sélectionnés par Volvo. Par contre, on observe le phénomène inverse chez Quirky. Ce sont donc surtout les motivations extrinsèques qui

encouragent les co-créateurs à participer, c'est-à-dire le pourcentage du chiffre d'affaires résultant de la vente qui leur est octroyé. Cependant, des motivations intrinsèques, comme éprouver un sentiment de fierté d'être en mesure de développer une idée et de l'amener jusqu'à la création du produit fini, peuvent également se présenter (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

2.7. LES CHALLENGES DU MODELE

La co-création revêt de nombreuses formes avec énormément de différences en matière de conception (DeFillippi & Roser, 2014). En effet, chaque approche de co-création est spécifique à la société qui la met en place. Par conséquent, il existe différents mixtes de gestion de co-création (Roser, DeFillippi & Samson, 2013).

Le cadre que nous venons d'expliquer doit permettre aux organisations de réfléchir sur l'interdépendance des choix, ainsi que sur la manière dont la co-création peut devenir un processus durable (Roser, DeFillippi & Samson, 2013). L'objectif d'impliquer des co-créateurs détermine souvent les autres dimensions associées à la conception du projet de co-création. Que ce soit des relations duales ou en réseau, les firmes peuvent utiliser leurs rapports avec les co-créateurs de nombreuses façons. De plus, les co-créateurs ont l'opportunité d'être rappelés à de multiples reprises et pour des tâches variées. Enfin, toute décision prise dans les étapes de conceptions d'un projet de co-création impacte les priorités stratégiques qui peuvent être réalisées par la co-création (DeFillippi & Roser, 2014). De manière générale, les entreprises doivent créer des environnements multidimensionnels qui permettent à toutes les perspectives interdépendantes de la co-création de s'opérer dans un même temps (Mitleton-Kelly, 2011).

3. LE MODELE DES DIMENSIONS

Le modèle de co-création de valeur le plus développé et le plus fréquemment rencontré dans la théorie est le modèle de DART. Il fut proposé par Prahalad et Ramaswamy (2004a) et est considéré comme étant un modèle de point de repère pour la co-création. Il met en évidence les dimensions que les entreprises doivent considérer si elles veulent que leur processus de co-création soit efficace (Leavy, 2012).

3.1. LES BUILDING BLOCKS

Désormais, les échanges entre individus et firmes constituent le lieu de création de valeur, comme mentionné précédemment (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Le modèle de DART souligne que ces points de rencontre peuvent avoir lieu au travers de quatre blocs d'interactions qui facilitent les expériences de co-création. Ces différents éléments permettant la co-création

sont le dialogue (D), l'accès (A), l'évaluation du risque (R) et la transparence (T) (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Une combinaison optimale de ces « building blocks » permet d'engager les consommateurs en tant que collaborateurs dans la création de valeur (Ramaswamy, 2008).

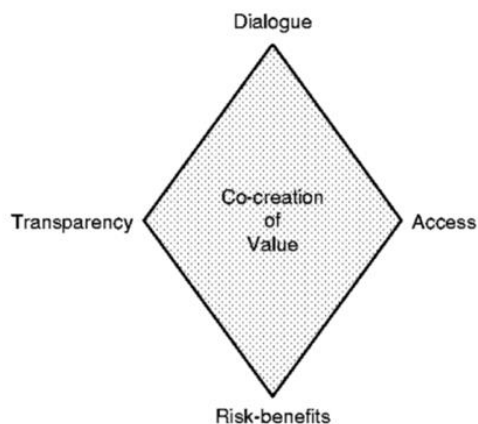


**Figure 11 : Les « building blocks » de la co-création de valeur
(Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p.9)**

Le premier bloc décrit par Prahalad et Ramaswamy (2004) est le dialogue. Ce dernier implique à la fois l'interactivité, l'engagement, la volonté et la capacité d'agir, tant pour les consommateurs que pour l'entreprise (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Pour cette dernière, la mise en place d'un dialogue ne consiste pas uniquement à écouter les clients, mais également à instaurer un apprentissage partagé et une communication entre les deux parties (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ceci implique que les consommateurs et sociétés doivent être considérés comme égaux et travailler conjointement pour trouver des solutions partagées aux problèmes qui intéressent les deux parties (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Le dialogue est primordial à de nombreux points de vue : (1) il encourage le partage des connaissances qui peuvent être utilisées pour innover ; (2) il permet à chacun de mieux comprendre l'autre partie ; (3) il donne la possibilité de créer une vision commune notamment sur ce qu'est la valeur ; (4) il aide à comprendre les contextes émotionnels, sociaux et culturels qui forment l'expérience des consommateurs. Harley-Davidson, par exemple, a souvent recours au dialogue afin de co-créer une manière de vivre multi-générationnelle. Pour Macintosh, c'est aussi ce dialogue qui a permis, d'une part, de garder une communauté d'utilisateurs loyale lorsque le développement des produits Apple a commencé à décliner, et, d'autre part, de lancer son nouvel iMac (Prahalad & Ramaswamy, 2002). Cependant, bien qu'il soit très important, le dialogue est difficile à mettre en place sans l'accès à l'information et la transparence pour les consommateurs (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

L'accès à l'information fait référence à la possibilité qu'ont les personnes externes à l'organisation d'obtenir autant de données et d'outils que nécessaire. Ces informations, qui sont mises à leur disposition par les entreprises (Prahalad & Ramaswamy, 2004a), permettent à ces dernières d'élargir leur vision en ce qui concerne les opportunités et de créer ainsi de meilleures expériences pour les clients. Il s'agit donc, pour ces derniers, d'un élément très désirable et qui peut également s'avérer très rentable pour la compagnie (Prahalad & Ramaswamy, 2002). L'accès à l'information est rendu possible grâce à la connectivité omniprésente des individus, qui peuvent désormais obtenir ces données sur le site de la société, dans des communautés ou via d'autres consommateurs (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Il peut s'agir d'informations concernant le système de fabrication, de conception ainsi que le processus de qualité, etc. de l'organisation (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

La transparence fait référence à la disparition de l'asymétrie de l'information entre clients et firmes. Bien que cette asymétrie soit traditionnellement présente dans les relations entre les deux parties (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), les entreprises ne peuvent plus assumer l'opacité des prix, des coûts et des marges de profit car la transparence de l'information est requise pour créer un climat de confiance avec les consommateurs. En effet, ce sentiment de sécurité est primordial afin de donner aux individus la possibilité de co-crée de la valeur avec l'organisation. Federal Express Corporation permet d'illustrer ce qui précède. La compagnie a un niveau de transparence très élevé dans son système logistique : les personnes ayant commandé un colis peuvent suivre la progression de celui-ci en temps réel sur le site Internet de la firme, utilisant ainsi la même information dont les employés de FedEx disposent (Prahalad & Ramaswamy, 2002 ; Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Les trois « building blocks » considérés de manière conjointe vont permettre aux participants d'évaluer de manière personnalisée et optimale les risques liés à une action ou à une décision particulière (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), c'est-à-dire qu'ils vont pouvoir déterminer s'il existe une forte probabilité de dommage pour les différentes parties. Ici se pose alors une question qui suscite de nombreux débats, à savoir, est-ce que les individus agissant en tant que co-créateurs doivent assumer des responsabilités vis-à-vis des risques pris par l'organisation ? Aucune réponse claire n'a encore été apportée à cette question (Prahalad & Ramaswamy, 2004a) ; cependant, étant donné que les clients deviennent davantage impliqués dans les expériences de co-création avec les entreprises (Prahalad & Ramaswamy, 2002), ces dernières doivent informer les participants des risques encourus en fournissant des données

mais aussi des méthodologies appropriées permettant d'évaluer le risque personnel et sociétal associé au développement de produits (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Par ailleurs, les consommateurs doivent également être prêts à assumer de plus en plus de responsabilités liées au risque (Prahalad & Ramaswamy, 2002). De manière générale, cette transparence doit permettre à ces derniers d'effectuer des choix plus informés à propos des risques, tout en restant dans les limites de leurs compétences (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

3.2. COMBINAISON DES BUILDINGS BLOCKS

Elaborer et combiner de tels éléments n'est pas toujours aisé pour les entreprises, car il faut réussir à impliquer les consommateurs dans ces « building blocks ». Cependant, les sociétés qui arrivent à les combiner parviennent à mieux engager les clients en tant que collaborateurs. Instaurer un tel système peut conduire à de nouveaux « business models » et à de nouvelles fonctionnalités conçues afin de mettre en place des expériences de co-crédation convaincantes (Prahalad & Ramaswamy, 2004a ; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Selon Prahalad et Ramaswamy (2004a), différentes combinaisons sont possibles en ce qui concerne les quatre parties du modèle de DART, ce qui crée de multiples compétences pour les compagnies :

- Coupler l'accès et la transparence permet au consommateur de prendre des décisions en étant informé, ce qui implique qu'il peut réaliser de meilleurs choix parmi les options possibles ;
- Combiner le dialogue avec l'évaluation du risque améliore la capacité à débattre et à co-développer des choix de politiques publiques et privées ;
- Associer l'accès au dialogue permet d'accroître le développement et le maintien de communautés thématiques ;
- Connecter la transparence et l'évaluation du risque aide à co-développer la confiance, ce qui est primordial car les entreprises sont réticentes à divulguer des informations confidentielles et parce que les consommateurs doivent faire confiance aux firmes.

4. LES TECHNIQUES DE CO-CREATION DE VALEUR

Lorsque nous parlons de techniques de co-crédation, il s'agit des méthodes qui intègrent les clients dans l'élaboration de biens et services. Ces techniques de co-crédation sont généralement mises en place par les entreprises et permettent d'apprendre de nombreuses choses sur les consommateurs. Ceci doit permettre de concevoir des articles et services

satisfaisant davantage les acheteurs potentiels, ce qui devrait mener à plus de valeur lors de l'utilisation du produit ou service (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012).

Les sociétés ont déjà expérimenté de nombreuses approches pour tenter d'impliquer les consommateurs dans le processus de recherche de nouveaux bien, de telle sorte que chaque compagnie a sa propre approche (Gouillart, 2014). En effet, comme le mentionnent Kohlbacher et Mukai (2007), il n'y a aucune démarche de co-crédation qui soit universelle. Cependant, celles que nous présentons dans cette section sont, si l'on se réfère à la littérature, celles qui sont utilisées le plus couramment ou celles qui servent de base à la mise en place de variantes.

Chaque méthode constitue un point de départ pratique et va jouer un rôle significatif dans le développement futur de la co-crédation. Elles présentent toutes des points positifs et négatifs et permettent de générer de la valeur avec les parties prenantes. L'adoption d'un de ces procédés va dépendre de chaque entreprise, de ses objectifs et de ses moyens. Cependant, choisir un angle d'attaque signifie déjà faire un pas dans la bonne direction (Gouillart, 2014).

Malheureusement, même si ces techniques permettent de capturer les exigences des consommateurs pour ensuite les intégrer dans les attributs du produit, elles ne permettent pas de résoudre la totalité des problèmes auxquels ces derniers sont confrontés lors de l'utilisation d'un bien ou d'un service (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012). En effet, les besoins des clients sont souvent complexes et il est difficile pour une entreprise de prendre en considération la totalité des situations d'utilisation et ce, quel que soit le procédé utilisé (O'Hern & Rindleisch 2009 ; Ueda, Takenaka & Fujita, 2008 ; von Hippel 2005). Par conséquent, aucune de ces approches ne permet d'atteindre un niveau de co-crédation parfait (Gouillart, 2014).

4.1. TECHNIQUES PRINCIPALES

Quatre pratiques semblent sortir du lot dans le cas de la co-crédation. Il s'agit des communautés de marque, des « lead users », des méthodes participatives et des concours. En effet, il s'agit des techniques qui reviennent le plus souvent dans la littérature et qui sont le plus utilisées lors des exemples de processus de co-crédation.

4.1.1. COMMUNAUTÉS DE MARQUES

Les communautés de marque sont considérées par certains comme jouant le rôle d'un troisième acteur au niveau de la co-crédation (Cova, Ezan & Fuschillo, 2013) et peuvent être définies comme étant un ensemble d'« *individus partageant des valeurs, normes et représentations, ce qui donne lieu à des habitudes de consommation similaires, une réception*

collective de messages publicitaires ainsi que la visite de magasins similaires » (Cherif & Miled, 2013, p.14). Par ailleurs, bien qu'ils ne soient pas forcément géographiquement liés (Pongsakornrunsilp, Bradshaw & Schroeder, 2008), les membres des communautés de marque « *reconnaissent des liens forts d'appartenance entre eux et affichent un attachement à la marque* » (Cherif & Miled, 2013, p.14). L'accent est donc mis sur le fait qu'il n'y a pas de limites géographiques relatives au libre choix, à la relation, au partage des émotions, des normes et des valeurs, et à la construction de communautés autour de la marque (Pongsakornrunsilp, Bradshaw & Schroeder, 2008). En d'autres termes, les consommateurs peuvent maintenant partager leurs opinions, leurs expériences personnelles, leurs avis sur divers biens, etc. avec des personnes qu'ils n'ont jamais rencontrées (Bartl, Jawecki & Wiegandt, 2010 ; Iglesias, Ind & Alfaro, 2013).

Ces communautés peuvent être une source importante d'inspirations innovantes pour le développement de nouveaux articles si les entreprises acceptent et reconnaissent que les clients ont des compétences pour modifier et améliorer l'offre de la firme. Il s'agit donc, pour cette dernière, d'écouter l'opinion des consommateurs et de produire des idées nouvelles et originales provenant de la collectivité (produits, services, expériences, etc.) (Cherif & Miled, 2013 ; Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012). La netnographie est notamment une technique utilisée en ce qui concerne les communautés virtuelles et permettant d'obtenir discrètement et sans biais les connaissances des membres de la communauté grâce à l'observation des conversations et interactions sociales entre eux. Par conséquent, il n'y a ni intrusion, ni influence quelconque (Bartl, Jawecki & Wiegandt, 2010).

Selon Cherif et Miled (2013), co-crée avec des communautés de marque offre plusieurs avantages, parmi lesquels nous pouvons retrouver les bénéfices suivants :

- L'extension de la marque : les membres peuvent exprimer leurs besoins latents et apporter de nouvelles idées pour l'entreprise. Cette dernière peut prendre ces informations et feedbacks en compte afin de lancer de nouveaux produits ou d'améliorer ceux existants ;
- L'amélioration de l'image de marque : ces communautés peuvent améliorer l'image de marque et la rendre plus attractive. En effet, l'image de marque crée de la valeur pour le consommateur, l'aide à traiter l'information, à différencier les firmes, etc. ;
- L'effet de réseau : la communauté donne à la compagnie, la possibilité de communiquer de manière multilatérale. En effet, la collectivité diffuse des annonces sur ses propres réseaux,

à travers le bouche-à-oreille, en créant des événements, etc. Il s'agit donc d'un outil de co-promotion ;

- La relation avec la marque : d'une part, les membres d'une communauté sont loyaux et engagés envers la marque, ils n'hésitent pas à acheter de nouveaux produits de la société en question. D'autre part, la co-crédation renforce les liens entre les adhdérants de la collectivité, notamment via l'organisation de compétitions auxquelles ils prennent part et lors desquelles ils apprennent à se connaître.

Les effets positifs des communautés de marque à travers la co-crédation sont donc multiples et démontrent l'importance de cette nouvelle technique et l'impact direct qu'elle peut avoir sur les entreprises et leurs articles (Cherif & Miled, 2013).

Cependant, toujours selon les mêmes auteurs, co-crédier avec de tels rassemblements d'individus autour de la marque comporte également des inconvénients, surtout qu'ils deviennent de plus en plus puissants :

- Le bouche-à-oreille négatif : le bouche-à-oreille engendré par la communauté n'est pas forcément positif, il arrive qu'à certains moments, celui-ci soit négatif. Par exemple, les messages postés sur les réseaux sociaux qui décrivent le produit comme étant non adapté peuvent impacter la marque ;
- Certaines personnes appartenant à des collectivités et soumettant des projets à la société peuvent se sentir frustrées car elles estiment que leurs idées d'amélioration ou de création d'un article ne sont pas prises en compte par la firme. Ces individus peuvent alors développer une vision négative de la compagnie et quitter la communauté.

Ces points constituent deux inconvénients assez importants pour une marque qui compte beaucoup sur la créativité de sa communauté dans le but de croître (Cherif & Miled, 2013). Il est donc essentiel, pour toute entreprise, d'avoir une stratégie claire sur la façon d'influencer les consommateurs afin d'éviter ces inconvénients, sans pour autant leur imposer la vision de la compagnie (Iglesias, Ind & Alfaro, 2013).

4.1.2. LEAD USERS

Certains utilisateurs se distinguent des autres grâce à leur expertise, leur expérience et leur savoir-faire dans un domaine particulier. Il s'agit des « lead users » qui font l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises car ils sont capables de contribuer de manière importante au développement de nouveaux produits (Filieri, 2013 ; Urban & von Hippel, 1988).

Les « lead users » sont des individus qui utilisent les technologies de manière très intense et qui éprouvent des besoins encore non couverts, pouvant émerger plusieurs mois ou années plus tard sur le marché (Bartl, Jawecky & Wiegandt, 2010 ; Filieri, 2013). Par conséquent, ils sont souvent bien placés pour trouver des solutions aux problèmes que pourraient rencontrer les consommateurs (von Hippel, 1986). C'est la raison pour laquelle il est très important, pour une organisation, de collaborer avec cette catégorie de personnes (Urban & von Hippel, 1988). L'hypothèse sous-jacente est que les processus créatifs sont mieux réalisés par ceux qui semblent être les plus innovants (Ind & Coates, 2013). En apportant de la sorte leur expertise et donc leur aide aux entreprises dans la conception d'articles, les « lead users » jouent un rôle actif et créatif (Errajaa, Partouche & Dutot, 2013).

Ces « lead users » représentent une source unique de connaissances et d'idées pour l'innovation et l'amélioration de nombreux types de produits, parmi lesquels les équipements de sport, les équipements chirurgicaux, les jeux vidéos, les programmes « open source », les jouets, etc. (Filieri, 2013). Deux statistiques assez parlantes permettent d'illustrer ce point :

- Les « lead users » sont à l'origine d'une grande quantité de nouveaux articles. Par exemple, dans le cas d'instruments scientifiques, 80% des innovations les plus importantes ont été développées par ces individus (von Hippel, 1988) ;
- Selon de nombreuses recherches, les biens créés par les « lead users » génèrent en moyenne 8 fois plus de ventes que les biens basés sur des idées internes à l'entreprise (Lilien & al., 2002).

Mais qui sont les « lead users » ? Comme nous le mentionnions précédemment, il s'agit de personnes qui font l'objet de l'attention des firmes car elles peuvent préfigurer les besoins de la masse et améliorer l'usage des produits. Par ailleurs, ces individus sont passionnés, friands de nouveautés, de technologie, ils recherchent la reconnaissance de l'entreprise et effectuent des achats réguliers et conséquents. Le tableau à la page suivante reprend les principales caractéristiques des « lead users » (Cova, 2008).

Néanmoins, certaines recherches critiquent l'implication des utilisateurs et des « lead users » dans le développement de produits pour deux raisons : (1) les utilisateurs ne possèdent pas nécessairement les connaissances techniques suffisantes pour produire des innovations ; (2) Les consommateurs ne sont pas capables d'articuler leurs besoins (Filieri, 2013). Par conséquent, en misant trop sur les « lead users », les entreprises risquent de ne développer que des améliorations incrémentales (Lojacono & Zaccai, 2004). En effet, une amélioration de

rupture ne peut pas venir des consommateurs car ceux-ci sont incapables d'imaginer des technologies qu'ils ne connaissent pas. La compagnie ne doit donc pas se focaliser à 100% sur les « lead users » (Pecheux, 2015).

LE LEAD USER
Est friand de nouveautés
Est friand de technologie
Fait des achats réguliers et conséquents
Améliore l'usage des produits
Préfigure les besoins de la masse
Recherche la reconnaissance de l'entreprise
Fait l'objet de l'attention des entreprises

Tableau 6 : Le caractère idéal typique du « lead user »
(Cova, 2008, p.21)

4.1.3. METHODE PARTICIPATIVE

La méthode participative, ou « crowdsourcing » fait appel aux utilisateurs finaux, qui sont considérés comme étant des experts pour répondre à peu près à tout type de problèmes (Gouillart, 2014 ; Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012). Concrètement, cette méthode implique de sous-traiter les tâches, traditionnellement effectuées par les sociétés, à un grand groupe de personnes indéfinies (Bartl, Jaweck & Wiegandt, 2010). Ces dernières travaillent conjointement avec les firmes dans le but de développer un produit ou service qui sera mieux adapté aux attentes du consommateur (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012). Via cette méthode, les entreprises peuvent exploiter un plus large éventail de talents que ceux présents au sein de leur propre organisation (Bartl, Jaweck & Wiegandt, 2010).

Les individus qui composent ce groupe peuvent être des amateurs, des bénévoles qui travaillent pendant leur temps libre, des experts ou des petites firmes initialement inconnues de la société. Ils vont alors créer des solutions possibles en fonction du problème posé. Ces solutions sont ensuite soumises aux consommateurs qui peuvent les trier et les évaluer. Le travail investi peut être compensé, que ce soit financièrement, grâce à des prix, de la reconnaissance ou encore par la satisfaction intellectuelle (Bartl, Jaweck & Wiegandt, 2010).

L'idée est donc que si l'entreprise crée des produits et services, elle doit impliquer les individus qui vont utiliser cette offre et ce, afin d'obtenir des suggestions d'améliorations des

articles existants et des projets d'innovations. Un élément important dans cette méthode est l'utilisation continue de prototypes comme moyen de tester les réactions des utilisateurs et, par conséquent, d'obtenir des feedbacks. Agir de la sorte doit conduire à la conception de biens et de services plus pertinents et utilisables, tout en réduisant les risques liés au développement de ces derniers (Ind & Coates, 2013).

Du point de vue commercial, le principal défaut du « crowdsourcing » est qu'il constitue un système égalitaire généralement à but non lucratif, comme par exemples Wikipedia, Linux, etc., et qu'il ne permet donc pas de rapporter de l'argent. Ceci rend le « crowdsourcing » très pertinent du point de vue social, mais moins efficace dans la résolution de problèmes rencontrés par les entreprises, étant donné que ces dernières souhaitent obtenir un retour sur investissement. Par conséquent, les firmes ont tendance à concevoir des modèles mixtes, utilisant de nombreux aspects du « crowdsourcing », mais générant des revenus grâce à la publicité. Il s'agit par exemples de Facebook ou de Youtube qui génèrent leur contenu grâce aux personnes inscrites sur le site, tout en utilisant une stratégie publicitaire plus traditionnelle. Cette stratégie mixte résout le problème du modèle économique mais peut créer une certaine appréhension chez les utilisateurs qui doivent accepter ce compromis (Gouillart, 2014).

4.1.4. CONCOURS D'IDÉES

Les compagnies peuvent mettre en place des concours d'idées qui s'apparentent à des jeux-concours. Ces concours sont généralement réalisés en différentes étapes, comprenant chacune une sélection des participants. L'organisation offre traditionnellement des prix aux personnes qui participent afin de les motiver à entrer dans le processus, à réfléchir sur un thème particulier, à dévoiler leurs besoins, etc. (Magne & Lemoine, 2015).

Les concours d'idées sont donc des événements organisés par les firmes et permettant à ces dernières d'obtenir, de la part des participants, des pistes de réflexions qui peuvent être utilisées comme des éléments à prendre en compte dans l'élaboration de produits. Par conséquent, grâce à ces jeux-concours, l'entreprise a la capacité de prendre en considération la voix des clients lors du développement de biens et services (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012).

Ces concours s'adressent à un grand nombre d'individus car ils peuvent toucher des domaines très divers comme la musique, l'automobile, la gastronomie, etc. (Magne & Lemoine, 2015). Par exemple, Ducati a réalisé un concours intitulé « concevez votre rêve Ducati » où les consommateurs étaient invités à soumettre leurs idées de rêve futur avec la marque. Ce concours

a permis à Ducati de récolter des informations que la marque a pu utiliser lors de la conception de ses modèles ultérieurs (Mukhtar, Ismail & Yahya, 2012). Une autre initiative similaire fut lancée par Fiat en 2006 avec le design de la Punto. En effet, l'entreprise a demandé à ses clients d'émettre leur avis parmi différentes options possibles via le site Internet de la marque. Quelques 3.000 personnes ont répondu à l'appel, permettant à Fiat de récolter de nombreuses et précieuses informations pour le développement de son modèle (Magne & Lemoine, 2015).

4.2. TECHNIQUES SECONDAIRES

Cette rubrique comprend les autres techniques expliquées par Mukhtar, Ismail et Yahya (2012), mais qui semblent être moins utilisées ou moins expliquées dans le monde de la littérature scientifique.

Selon ces auteurs, les techniques restantes permettant d'engager le client dans le processus de co-création de valeur sont les suivantes :

1. Conception empathique : les chercheurs vont observer les utilisateurs dans leur propre environnement lorsqu'ils utilisent les produits et services. Ceci permet de découvrir les besoins latents des consommateurs et, ainsi, de développer des biens et services mieux adaptés à ces derniers ;
2. Co-conception : il s'agit d'un mix de la méthode empathique et de la méthode participative, où la focalisation se fait davantage sur l'articulation des idées et des concepts grâce à l'utilisation de maquettes, d'exemplaire ou d'autres outils aidant à la communication verbale ou visuelle ;
3. Utilisation d'artefacts ou de prototypes : mis en œuvre pour représenter une invention qui n'existe pas encore, les artefacts ou prototypes sont utilisés par des consommateurs afin que l'entreprise puisse observer les expériences vécues par ces derniers lorsqu'ils utilisent ces articles. Ceci permet éventuellement d'améliorer l'invention ;
4. Technique des interviews : il s'agit de sondages mis en place dans le but de déterminer la valeur d'utilisation ou les objectifs liés à l'utilisation du produit ou service. Ces informations vont pouvoir être utilisées pour développer les caractéristiques d'un bien ou d'un service ;
5. Laboratoires vivants : méthodologie centrée sur les utilisateurs et suivant laquelle les différentes parties, à savoir l'entreprise, les consommateurs et autres parties prenantes, se rencontrent afin de créer ou tester des articles et des services dans la vie réelle. Magne et Lemoine (2015, p.12) stipulent que les sociétés peuvent avoir recours à « *des réunions de*

groupe, des tests de produits, des jeux de rôle, des mises en situations filmées pour recueillir des informations » relatives aux biens.

4.3. CLASSIFICATION DES TECHNIQUES DE CO-CREATION

Selon Magne et Lemoine (2015), les différentes pratiques de co-création à disposition des organisations sont tellement disparates qu'il est essentiel d'en établir une classification afin de mieux les cerner. Toujours selon ces derniers, cette répartition des techniques s'effectue suivant trois degrés d'engagement du consommateur dans le processus de co-créatif :

- Le degré ouvert (niveau 1) fait référence au « bricolage », comme par exemple configurer un smartphone, se consacrer à la customisation, etc. La firme se base sur un grand nombre de participants, sans pour autant concerner tous les clients ;
- Le degré sélectif (niveau 2) consiste à collaborer, comme par exemple participer à un « focus group » en laboratoire. Il fait appel à des personnes réparties sur base de critères d'éligibilité classique tels que le sexe, l'âge, etc. ;
- Le degré expert (niveau 3) correspond à co-innover, comme par exemple émettre une proposition créative via les plateformes de l'entreprise. Ce niveau nécessite que les co-créateurs possèdent un haut niveau d'expertise et de compétences techniques.

Comme nous pouvons le voir sur le schéma suivant, plus le degré est élevé, plus l'engagement du consommateur est important et plus le nombre de participants potentiels diminue (Magne & Lemoine, 2015).

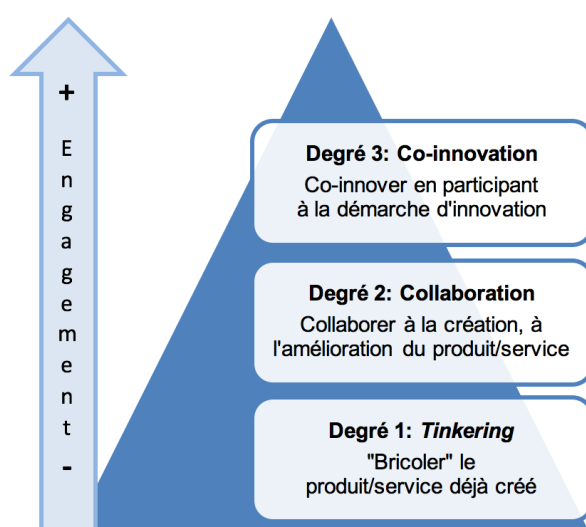


Figure 12 : Le triangle de l'implication dans la co-création (Magne & Lemoine, 2015, p.14)

4.3.1. DEGRE 1 : BRICOLER

Il s'agit du niveau le plus basique et le plus accessible pour les consommateurs. Ceux-ci interviennent une fois que l'entreprise a développé le produit, c'est-à-dire pendant ou après l'achat. Dans ce premier niveau figurent les possibilités de personnalisation et de construction de l'article (Magne & Lemoine, 2015).

La customisation consiste à modifier l'apparence ou les caractéristiques d'un bien grâce à de légères variations marginales. Le produit de base est fourni par la compagnie et c'est ce dernier que le client peut adapter en fonction de son utilisation et de son potentiel créatif. Il est question par exemple du cas de Nike avec la plateforme « NikeiD » qui permet aux individus de personnaliser leurs baskets (Magne & Lemoine, 2015).

Avec la co-construction ou le « do it yourself », la firme invite les consommateurs à prendre part à la dernière étape du développement et ce, dans le but de réduire les coûts. L'acheteur participe donc au processus de production, mais seulement après achat. Ikea en est un bon exemple. En effet, les clients achètent des meubles qu'ils doivent ensuite assembler chez eux (Magne & Lemoine, 2015).

4.3.2. DEGRE 2 : COLLABORER

A ce stade, les individus contribuent à améliorer ou à modifier l'offre de l'entreprise. Selon Stappers et Sanders (2008), cette collaboration peut s'opérer de manière active via des sollicitations, ou de façon passive grâce à des suggestions (Magne & Lemoine, 2015).

Lorsqu'il participe de manière active, le consommateur est parfaitement conscient qu'il collabore à un tel processus (Stappers & Sanders, 2008) défini par la société. Il est en contact direct avec un responsable du projet et prend part à la conception du produit en proposant des idées. La participation active peut consister, par exemple, à donner son avis sur un article avant le lancement de ce dernier, tout comme l'a déjà fait Danette en ce qui concerne le choix des parfums à commercialiser. Il peut également s'agir de tenter d'améliorer un bien existant, comme Lego qui permet aux participants d'élaborer de nouveaux kits à partir de pièces existantes (Magne & Lemoine, 2015).

La collaboration passive fait davantage référence aux études marketing plus conventionnelles où le consommateur, qui n'est pas nécessairement au courant du projet, émet des avis ou est observé lors de l'utilisation du produit : il peut s'agir de tables rondes, d'interviews individuelles, d'enquêtes de satisfaction, etc. Ces données sont collectées puis

analysées par un chercheur ou par le chargé d'études et permettent de savoir quels sont les besoins, le point de vue, etc. du participant. Par exemple, Findus a demandé à 200 familles de tester divers articles pour savoir lesquels étaient les plus pertinents (Magne & Lemoine, 2015).

4.3.3. DEGRE 3 : CO-INNOVER

Le degré 3 est considéré comme le plus impliquant et le plus exigeant. En effet, les entreprises qui désirent trouver de nouvelles idées innovantes font appel aux consommateurs possédant des connaissances techniques et pouvant être considérés comme des experts. Pour découvrir un nouveau projet, la compagnie se base sur leurs apports et leurs propositions, ainsi que sur les nouvelles façons dont ils utilisent un produit (Magne & Lemoine, 2015).

Ce procédé exige beaucoup d'efforts de la part du co-créateur, qui doit participer à une relation quasi-professionnelle avec la société, car ce processus comporte de nombreuses interactions entre les consommateurs et les différentes parties de l'organisation. Toutefois, cela permet aux participants de contribuer au processus de développement d'un nouveau bien. Un tel degré de collaboration offre la possibilité à la firme d'acquérir une meilleure idée des besoins des clients et, par conséquent, d'y répondre plus judicieusement (Magne & Lemoine, 2015).

Au cours des années 2007 et 2008, Procter & Gamble a mis sur le marché plus de 100 nouveaux produits. La particularité de ces derniers réside dans le fait que, pour chacun d'entre eux, au moins un aspect a été co-créé en collaboration avec les consommateurs. C'est notamment le cas du Swiffer (Magne & Lemoine, 2015).

PARTIE 2 – ETUDE QUANTITATIVE DECATHLON

Cette seconde partie, divisée en deux grandes sous-sections, présente l'étude quantitative que nous avons menée avec Decathlon : (1) dans un premier temps, nous définissons le contexte de notre recherche et, ensuite, nous présentons l'entreprise et lui appliquons la théorie que nous venons de voir ; (2) dans un second temps, nous détaillons nos questions de recherches et hypothèses ainsi que la méthodologie utilisée et, enfin, nous analysons et discutons les résultats.

CONTEXTE DE L'ETUDE

Grâce à la première partie, nous savons ce qu'est la co-crétation dans le développement de produits, mais aussi quelles sont les étapes à suivre afin d'élaborer un tel processus.

Cependant, ainsi que le stipule le titre de ce mémoire, l'objectif est de déterminer si la co-crétation est source d'avantages pour les entreprises et les consommateurs. Bien que quelques articles repris dans notre travail citent des intérêts liés à la co-crétation, la plupart de ceux-ci sont justifiés uniquement de manière théorique ou ont été testés de manière isolée. Globalement, dans les articles que nous avons eu la possibilité d'analyser, très peu faisaient référence à des recherches pratiques sur la co-crétation (Hoyer & al., 2010). Par conséquent, notre but est de partiellement combler ce « vide » et d'examiner si la co-crétation est réellement source d'avantages pour les deux parties.

Par ailleurs, analyser un tel sujet semble difficile sans exemples concrets de produits co-crétés, raison pour laquelle nous avons décidé de nous concentrer sur une entreprise spécifique. Afin de la choisir, nous avons préalablement inventorié et analysé différents programmes de co-crétation mis en place par diverses entreprises (Annexe 1). Nous avons opté pour Decathlon Création car il s'agit d'un des systèmes les plus aboutis, les plus accessibles et correspondant le mieux à notre vision de la co-crétation, à savoir collaborer au maximum avec les membres.

Enfin, en tant qu'étudiants, il est important de souligner que nos ressources disponibles sont peu nombreuses et que nous sommes confrontés à de multiples contraintes en matière de budget et de temps. Ce point sera détaillé dans la méthodologie qui va suivre.

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1. DECATHLON

1.1. APERÇU DE L'ENTREPRISE

Decathlon développe, fabrique et distribue tous types de produits (vêtements, vélos, etc.) liés à une multitude de sports (en équipes, aquatiques, etc.) (Bloomberg, n.d.), que se soit pour le débutant ou pour le sportif confirmé. L'innovation est au centre de ses activités, si bien qu'elle crée environ 2 800 produits par an via ses marques « Passion », telles que Domyos, Wed'ze, Quechua, Kipsta, etc. Les biens doivent être techniques, beaux et simples d'usage, tout en gardant le prix le plus bas possible (Decathlon, n.d.b ; Decathlon, 2015b).

Par ailleurs, l'entreprise s'axe sur deux valeurs clés que sont la vitalité et la responsabilité :

1. Selon Decathlon, la vitalité est un élément clé pour ses employés car ils se doivent d'être énergiques et de rester positif dans n'importe quelles circonstances. Le personnel doit également avoir la volonté de faire avancer les choses et aimer l'innovation et la création ;
2. Decathlon attend de ses employés qu'ils soient responsables. Autrement dit, ils doivent être capables de prendre les bonnes décisions pour leurs équipes ou pour les clients, de les mettre en œuvre et d'en assumer la responsabilité (Decathlon, n.d.c).

1.2. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

En 1976 ouvre le premier Decathlon non loin de Lille. Ce nom fut choisi car l'entreprise souhaitait s'articuler autour de 10 sports principaux, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Ce concept était novateur car il s'agissait de la première grande surface dédiée au sport. Depuis lors, Decathlon n'a cessé de croître (Decathlon, n.d.f), comme l'atteste la section suivante.

1.3. CHIFFRES CLES

En 2015, Decathlon a réalisé un chiffre d'affaires (CA) HTVA de 9,1 milliards d'euros toutes activités confondues, alors que ce dernier n'était que de 8,2 milliards en 2014. Ceci représente une augmentation de 12% en une seule année. De plus, le graphique ci-dessous démontre que le CA a été multiplié par 150% entre 2010 et 2015. Au niveau de la répartition, 35% du CA de l'année dernière provient uniquement de la France, pays d'origine de l'entreprise (Decathlon, 2015b). Par ailleurs, par rapport à 2000, Decathlon a plus que triplé son personnel afin d'atteindre environ 70 000 collaborateurs de par le monde (Decathlon, n.d.b).

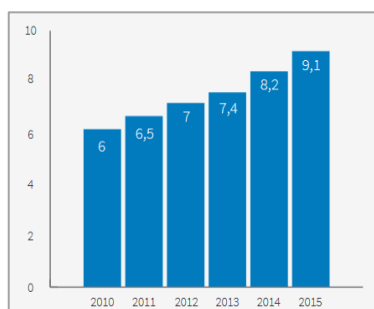


Figure 13 : Evolution du chiffre d'affaire en milliards d'€ (Decathlon, 2015b)

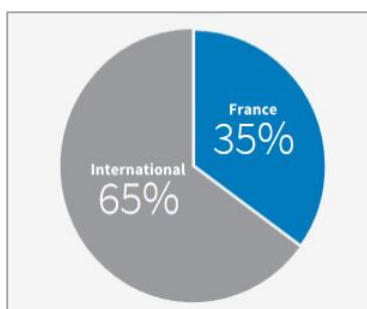


Figure 14 : Répartition du chiffre d'affaires en 2015 (Decathlon, 2015b)

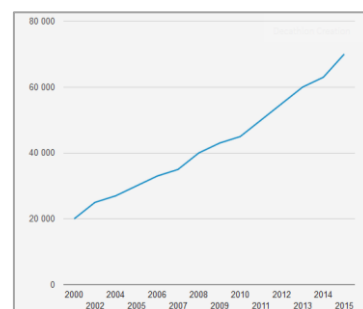


Figure 15 : Evolution du nombre de collaborateurs (Decathlon, 2015b)

Le CA réalisé ainsi que le nombre d'employés nécessaires peuvent s'expliquer en partie par l'importante quantité de magasins présents dans le monde, comme le montre le tableau ci-dessous (Decathlon, 2015a). A noter que la France domine largement ce classement.

France	302	République Tchèque	9
Chine (Taiwan : 8)	169	Pays-Bas	7
Espagne	139	Thaïlande	5
Italie	107	Bulgarie	4
Pologne	45	Croatie	4
Russie	40	Maroc	4
Inde	38	Slovaquie	3
Allemagne	32	Emirats Arabes Unis	2
Portugal	28	Singapour	2
Belgique	26	Suède	2
Royaume-Uni	22	Koweït	1
Brésil	19	Liban	1
Turquie	18	Malaisie	1
Hongrie	17	Slovénie	1
Roumanie	17	Total	1065

Tableau 7 : Nombre de magasin Decathlon en date du 31/05/2016 (Decathlon, 2015a)

2. DECATHLON CREATION

2.1. CONCEPT

Lancée le 1^{er} avril 2014 sous le nom d'Open Oxyane puis de Decathlon Création, cette plateforme (Annexe 2) permet aux membres de « *participer à la création des produits sportifs de demain* » (Decathlon, n.d.d, para. 1). L'entreprise a lancé ce projet car, selon elle, « *qui mieux que le sportif sait ce dont il a besoin pour améliorer sa pratique ?* » (Decathlon, n.d.a, para. 1) et parce que ses employés sont « *conscients que tous les passionnés de sport ont des avis à exprimer mais également des idées à partager* » (Decathlon, n.d.a, para. 1). Grâce à cette plateforme, Decathlon permet à chacun de « *s'exprimer à chaque étape de la conception des produits : définir les caractéristiques essentielles, choisir les couleurs ou les matériaux, déterminer le design ou encore proposer le nom et même évaluer le prix le plus juste* » (Decathlon, n.d.a, para. 3).

2.2. PROCESSUS

Durant le processus co-créatif, Decathlon entre souvent en interaction avec sa communauté de passionnés de sport et ce, au travers de différentes étapes définies sur leur site Internet (Decathlon Création, n.d.b) :

1. La proposition de l'idée (Annexe 3) : tout individu, client ou non, a la possibilité de proposer une idée de produit pour autant qu'elle soit originale, liée au sport et qu'elle facilite la vie ;
2. L'évaluation de la communauté (Annexe 4) : une fois postée, l'idée doit obtenir 100 points (équivalant à 100 votes) de la part de la communauté dans les 30 jours qui suivent afin de pouvoir passer à l'étape suivante ;
3. Le staff review : pour chaque idée ayant récolté 100 votes au minimum, l'auteur est invité à rencontrer une équipe de Decathlon Création afin de discuter du projet (l'origine, la cible, les attributs, etc.) mais également de l'avis et des questions de la communauté. L'équipe doit ensuite déterminer si le projet est réalisable ;
4. La contribution à la conception (Annexe 5) : après le staff review, Decathlon Création fait appel à ses membres afin de déterminer plusieurs aspects du projet tels que le cahier des charges (les caractéristiques du produit), le design (l'aspect technique, les couleurs, le design général, etc.), la communication (le nom, le packaging, etc.) et le prix en fonction de la gamme existante ;
5. La récompense (Annexe 6) : l'entreprise récompense ses membres pour chacune de leurs actions pertinentes, que ce soit un commentaire, une nouvelle idée, un vote, etc. A partir de 8.000 points, il est possible d'échanger ceux-ci contre de l'argent (100 points = 1€).

3. APPLICATION DE LA THEORIE A DECATHLON CREATION

Au cours de cette section, nous appliquons la théorie au cas Decathlon Création. Cependant, il n'est pas question de détailler tous les sous-points de la plateforme ni de son fonctionnement, mais plutôt de mettre en évidence les aspects généraux et ce, par manque d'accessibilité de nos contacts à leur base de données. Il est donc possible que la présente section ne mentionne pas certains points que nous considérons comme étant marginaux.

Par ailleurs, nous ne faisons pas de rappels théoriques concernant les modèles étant donné que ceux-ci sont expliqués en détails dans la partie précédente. En effet, ceci engendrerait une redondance dans nos propos que nous jugeons non pertinente. Cependant, afin d'établir facilement le lien avec la théorie, nous précisons le numéro de la page du modèle utilisé.

3.1. LES DIFFERENTS TYPES DE CO-CREATION (PAGE 21)

Les deux premiers modèles développés dans le mémoire sont ceux de Cova (2008) et de Cherif et Miled (2013), tous deux renvoyant aux différents types de co-crédation possibles.

D'aprés la classification de Cova (2008), Decathlon Création pratique davantage la co-innovation. En effet, d'une part, l'entreprise, via sa plateforme, incite les consommateurs à proposer des solutions et de nouveaux produits répondant à leurs problèmes (Decathlon Création, n.d.b). D'autre part, les marques « Passion » organisent des concours via la plateforme durant lesquels les membres doivent proposer des solutions afin de résoudre les problèmes mis en évidence par l'entreprise. Kipsta a récemment lancé un concours afin de développer des solutions permettant de « dunker » facilement (Decathlon Création, 2016a).

Par rapport à Cherif et Miled (2013), il est principalement question de co-crédation majeure à long terme et ce, pour trois raisons : (1) Decathlon Création fait appel aux participants lors de la phase d'évaluation et durant la conception du projet afin d'obtenir leurs avis, que ce soit en ce qui concerne un seul ou plusieurs projets. Les interactions sont donc nombreuses (Decathlon Création, n.d.b) ; (2) les rencontres peuvent s'avérer intenses étant donné que l'entreprise entre en contact avec les créateurs lors du staff review (Decathlon Création, n.d.c); (3) les interactions peuvent également durer assez longtemps dans le sens où certains projets requièrent du temps (le siège vélo poussette débuté en 2014 est toujours en cours de développement) ou encore parce que les membres peuvent également participer à d'autres projets en cours. Autrement dit, ils ne sont pas limités à leur propre soumission (Decathlon Création, 2015c).

3.2. LA CO-CREATION A DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT (PAGE 26)

Nous avons précédemment expliqué que la co-crédation peut s'avérer pertinente à différentes étapes du développement du produit, à savoir, lors de l'idéation, de la conception, de la commercialisation et du postlaunch. Pour Decathlon Création, il est question de co-crédation lors des deux premières étapes :

- L'idéation : d'une part, les membres se chargent de la génération des idées en postant leurs projets sur la plateforme et, d'autre part, ils opèrent le screening en votant pour les idées qu'ils jugent pertinentes (Decathlon Création, n.d.b). Ce sont donc les consommateurs qui expriment leurs besoins et qui déterminent s'il existe un potentiel de marché pour les idées développées ;

- La conception : l'entreprise demande à ses membres de soumettre des commentaires sur les projets en cours durant la phase d'évaluation et lors de la conception du projet et ce, afin d'obtenir leurs avis, impressions et idées d'amélioration (Decathlon Création, n.d.b). Par exemple, Kipsta a fait appel à la communauté afin de déterminer le prix optimal de son goal pliable (Decathlon Création, 2016c) ;

A noter également que Decathlon encourage les acheteurs à laisser des feedbacks sur son site afin d'expliquer ce qu'ils pensent du produit acheté. Les responsables ont alors la charge de répondre aux clients mécontents afin de trouver des solutions. Ce procédé s'apparente à de la co-crédation postlaunch mais est indépndant de la palteforme Decathlon Crédation (Decathlon Crédation, 2015b).

3.3. LES DIFFERENTS TYPES D'OPPORTUNITES (PAGE 30)

Payne et al. (2009) ddfinissent trois grandes catégories d'options stratégiques permettant de créer de la valeur, à savoir, l'évolution de la logique industrielle, le développement technologique et les changements dans les préférences et styles de vie. Decathlon Crédation a principalement recours aux deux derniers types d'opportunités :

- Développement technologique : que ce soit les consommateurs ou les marques « Passion », il existe de nombreux projets faisant appel aux nouvelles technologies, tel le sac à dos de randonnée connecté (Decathlon Crédation, 2016d) ;
- Style de vie des consommateurs : étant donné que ce sont les membres qui proposent des idées de produits, nous supposons qu'ils se basent sur leurs préférences et sur leur style de vie afin de les élaborer. Par exemples, les projets concernant l'équitation ont été postés par des personnes pratiquant ce sport (Decathlon Crédation, 2015a).

3.4. LES DIFFERENTS TYPES D'INTERACTIONS (PAGE 31)

Payne, Storbacka & Frow (2008) distinguent trois types d'interactions entre les entreprises et les consommateurs. Dans le cas de Decathlon Crédation, il est majoritairement question de rencontres de communication. En effet, par cette plateforme, c'est bien l'entreprise qui tente de se connecter et d'élaborer un dialogue avec ses clients et ce, dans le but principal d'améliorer sa gamme de produits. Par ailleurs, ces échanges supportent particulièrement l'action et le cognitif : (1) l'action car l'enseigne incite les membres à poster leurs idées d'innovations et à voter pour les meilleurs projets (Decathlon Crédation, n.d.b) ; (2) le cognitif car en agissant de la sorte, les membres partagent leurs connaissances et expériences.

3.5. LES DIFFERENTS ROLES DES CO-CREATEURS (PAGE 33)

Bettencourt (1997) a identifié trois rôles que peuvent jouer les co-créateurs. Vu le fonctionnement de la plateforme Decathlon Création (n.d.b), nous estimons que l'entreprise se focalise davantage sur les individus jouant le rôle de consultant et de ressource humaine :

- Consultant : les clients, en postant leurs idées de nouveaux produits ou d'amélioration de ceux existants, agissent comme consultants. De plus, leur participation peut être considérée comme directe étant donné que leurs suggestions sont destinées à l'entreprise ;
- Ressource humaine : lorsque l'idée passe le cap des 100 votes, l'initiateur du projet est invité dans les locaux de l'entreprise afin de participer à la production et à la conception du produit. Par ailleurs, les autres membres peuvent également donner leur avis afin d'améliorer les attributs, le design, etc. du projet. En ce sens, ils agissent comme ressources humaines.

Dans une moindre mesure, nous supposons que Decathlon Création souhaite également que les membres agissent en tant que promoteurs. En effet, le système de vote pousse les participants à partager leur idée afin d'obtenir le nombre de voix nécessaire. Autrement dit, les individus font la promotion de leur idée et indirectement de Decathlon Création.

3.6. POSTURE DES ENTREPRISES FACE A LA CO-CREATION (PAGE 35)

Au cours de la théorie, nous avons également repris le modèle de Cova (2008) qui stipule que les entreprises peuvent adopter plusieurs réactions face à la co-création. Decathlon Création se situe clairement dans un contexte de facilitation de la co-création. En effet, les facteurs d'influence que nous illustrons ci-dessous mettent en évidence que l'entreprise adopte une attitude positive et un comportement actif envers la co-création :

- Attitude positive : les deux éléments ci-dessous sous-entendent que l'entreprise a une attitude positive envers la co-création :
 - Les obstacles à la co-création présentés dans la théorie ne semblent pas poser de problème : (1) en publiant des articles sur les idées sélectionnées, l'avancée des projets, etc., l'entreprise joue la carte de la transparence. Cependant, ce comportement présente malgré tout des limites dans la mesure où Decathlon Création ne donne pas tous les détails techniques des projets (Decathlon Création, 2015c) ; (2) tous les participants sont détenteurs de la propriété intellectuelle de l'idée car ils ont tous contribué à la conception du projet. L'entreprise ne veut donc pas garder la propriété pour elle seule ; (3) Decathlon fait appel à sa communauté afin de déterminer les idées pertinentes via un système de votes (Decathlon Création, n.d.b). En agissant de la sorte, la société réduit le nombre

d'inputs à analyser ; (4) via son staff review, elle est apte à déterminer plus facilement, parmi les idées élues par la communauté, quelles sont celles qui sont réalisables ; (5) afin de ne pas développer uniquement des améliorations incrémentales et de garder le contrôle sur sa stratégie d'innovation, l'enseigne a mis sur pied le Decathlon SportsLab, chargé de développer de nouvelles inventions (Decathlon, n.d.e) ;

- Les motivations à la co-crédation sont présentes dans le cas de Decathlon Création : (1) en externalisant certaines activités (telles que la génération des idées, la recherche d'attributs supplémentaires, la détermination du prix, etc.), cela réduit les coûts liés à la recherche d'innovations (Evans & Wolf 2005 ; Hull 2004 ; Mills, Chase & Marguilies 1983) ; (2) agir de la sorte est également censé réduire le risque d'échecs et améliorer les intentions d'achats, la volonté à payer et le bouche-à-oreille (Franke, Keinz & Steger 2009 ; Mathwick, Wiertz & De Ruyter 2008).
- Comportement actif : en augmentant les bénéfices et en réduisant les coûts perçus par les participants, Decathlon Création a un comportement actif :
 - Bénéfices : l'entreprise agit, d'une part, sur le bénéfice financier perçu en rémunérant les participants pour leurs actions pertinentes et, d'autre part, sur les aspects psychologiques et sociaux en invitant les créateurs dans les locaux de Decathlon Création dès que leur idée récolte 100 votes. Certains peuvent percevoir cette invitation comme un honneur (Decathlon Création, n.d.b) ;
 - Coûts : la plateforme mise en place par l'enseigne permet de réduire les coûts supportés par les consommateurs car il est plus facile pour eux de déposer leurs idées sur cette dernière que de devoir contacter les représentants de Decathlon afin de leur proposer leur projet. Par ailleurs, si ce dernier récolte suffisamment de votes, une équipe aide à la conception de l'idée, réduisant ainsi encore les efforts requis (Decathlon Création, n.d.b).

3.7. CAPACITE DE CO-CREATION (PAGE 40)

Afin d'évaluer la capacité de co-crédation, nous avons utilisé le cadre de co-crédation de connaissances de Mohaghar & al. (2012), divisé en quatre branches :

1. Identifier les consommateurs pertinents : dans le cas de Decathlon Création, toute personne participant à la plateforme est jugée comme pertinente, que ce soit pour proposer une idée ou pour donner des feedbacks sur les projets en cours ;

2. Absorber les consommateurs pertinents : les consommateurs s'inscrivent eux-mêmes sur la plateforme et le seul moyen mis en place par l'entreprise afin de les motiver est l'aspect financier. Cependant, certaines personnes peuvent être motivées par d'autres aspects, tel le fait de contribuer à l'élaboration d'un produit innovant par exemple ;
3. Fournir des situations appropriées pour créer de la connaissance : en plus de la plateforme permettant des échanges entre les membres, les marques « Passion » de Decathlon lancent des concours incitant les participants à développer de nouveaux produits dans certaines conditions. C'est par exemple le cas de Kipsta qui demande aux consommateurs d'inventer des produits afin de jouer n'importe où, n'importe quand (Decathlon Création, 2016b) ;
4. Utiliser la connaissance créée : actuellement, Decathlon Création travaille sur plusieurs projets émanant de la plateforme, notamment le siège vélo poussette débuté en 2014 (Decathlon Création, 2015c). Raison pour laquelle nous supposons qu'elle est apte à utiliser la connaissance créée, même si cela peut prendre un certain temps.

3.8. LES CHOIX A PRENDRE EN COMPTE (PAGE 52)

DeFillippi et Roser (2014) ont développé un modèle reprennent les différents choix que doivent opérer les entreprises lorsqu'elles veulent se lancer dans la co-crédation :

- L'objectif : accéder à une quantité importante d'idées à un coût relativement faible afin d'améliorer leur offre de produits innovants pour les différents sports ;
- Le type de co-crédateur : tous ceux qui aiment le sport et qui ont une idée d'amélioration afin de rendre la vie plus facile et plus agréable (Decathlon Création, n.d.b) ;
- Le locus : majoritairement lors de la phase d'idédation, à savoir la génération et le screening des idées et de conception du produit (Decathlon Création, n.d.b) ;
- L'intimité : (1) dans le cadre du screening et de la conception des produits, les relations avec la communauté sont fréquentes. Cependant, les membres peuvent varier d'une étape et d'un projet à l'autre, ce qui signifie que l'intensité n'est pas très élevée ; (2) lors du staff review, l'intensité est élevée car l'initiateur du projet rencontre l'équipe de Decathlon Création. Cependant, la fréquence de ces rencontres sont limitées étant donné que cela ne concerne que certains projets (Decathlon Création, n.d.b ; Decathlon Création, n.d.c) ;
- Le temps : la durée de participation des co-crédateurs à leur projet dépend de ce dernier. Certains peuvent aller assez vite alors que d'autres peuvent prendre plusieurs années comme le siège vélo poussette par exemple (Decathlon Création, 2015c) ;
- Les motivations : les motivations mises en place par l'enseigne sont d'ordre financier, avec un système d'attribution de points pour chaque action pertinente, mais certaines personnes

peuvent être motivées par d'autres aspects tels que le côté psychologique ou social d'être invité dans les bureaux de l'entreprise si l'idée est choisie par exemple.

3.9. LES TECHNIQUES DE CO-CREATION DE VALEUR (PAGE 60)

Nous évoquons ici la technique de co-création utilisée dans le cas de Decathlon Création. Dans le cas de cette enseigne, nous estimons qu'il s'agit principalement d'une approche participative mixée avec les autres techniques principales :

- Méthode participative : Decathlon travaille avec ses membres afin de sous-traiter certaines tâches liées au développement de produits (telles que la génération d'idées, la fixation du prix, l'amélioration des attributs, etc.) (Decathlon Création, n.d.a). Les participants sont donc un peu considérés comme des experts permettant de disposer d'une multitude d'idées ;
- Communautés de marques : les membres de la plateforme peuvent être considérés comme formant une communauté de marque car ils partagent plusieurs intérêts communs, à savoir, le sport et le développement de nouveaux produits (Decathlon, n.d.a) ;
- Lead users : tout le monde peut s'inscrire sur la plateforme Decathlon Création, aussi bien les débutants que les experts (Decathlon Création, n.d.b). Il est donc possible de retrouver des « lead users » au sein de la communauté, d'autant plus que ces derniers sont confrontés à des problèmes spécifiques qu'ils peuvent tenter de résoudre via Decathlon Création ;
- Concours d'idées : les marques de Decathlon organisent des concours invitant les membres à proposer des solutions aux problèmes exposés. Kipsta a notamment demandé aux participants de trouver des idées pour « dunker » facilement (Decathlon Création, 2016a).

3.10. CLASSIFICATION DES TECHNIQUES DE CO-CREATION (PAGE 68)

Selon Magne et Lemoine (2015), il existe différents niveaux de techniques de co-création suivant l'engagement du participant. Decathlon Création fait partie des niveaux 2 (degré sélectif) et 3 (degré expert) :

- Degré sélectif : les membres de la communauté peuvent proposer des idées qui ne sont que des améliorations ou des modifications de la gamme existante (Decathlon Création, n.d.b). Par ailleurs, cette contribution est active car l'individu est conscient qu'il participe à un projet et qu'il peut entrer en contact direct avec les responsables ;
- Degré expert : l'entreprise invite les créateurs à venir dans ses locaux afin de développer l'idée si elle dépasse les 100 votes sur la plateforme (Decathlon Création, n.d.b). Il est donc question d'une relation quasi-professionnelle entre les deux parties et ce, dans le but d'utiliser la proposition du membre de la communauté pour créer un nouveau produit.

PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

1. DEFINITION DE LA QUESTION MANAGERIALE

Comme mentionné dans le contexte d'étude, l'objectif de cette partie est de répondre à la question suivante : « La co-crétation dans le développement de produits est-elle source d'avantages pour l'entreprise et le consommateur ? ». Nous avons opté pour cette problématique car, à l'heure actuelle, peu d'études cherchent à répondre à cette question alors que la co-crétation semble être un phénomène de plus en plus répandu au niveau des entreprises (Dangu, 2013). Cependant, ainsi que nous l'avons précisé au début de la partie pratique, nous avons décidé d'analyser cette question managériale en l'appliquant à Decathlon Création² car il est difficile de parvenir à tester le concept de co-crétation sans avoir d'exemple concret de produit co-crété.

2. QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

Etant donné que les principaux acteurs de la co-crétation sont les consommateurs et les entreprises, nous avons décidé de concentrer nos recherches sur ces deux aspects différents. Par conséquent, notre thème général peut être subdivisé en deux parties distinctes, à savoir :

1. Les avantages qu'apporte la co-crétation aux consommateurs ;
2. Les avantages qu'apporte la co-crétation aux entreprises.

2.1. LES AVANTAGES POUR LES CONSOMMATEURS

Dans un premier temps, nous voulons tester si la co-crétation constitue une source d'avantages pour les consommateurs : il est dès lors primordial de déterminer si un tel processus leur est bénéfique car, comme l'expliquent Hoyer et al. (2010), un individu sera d'autant plus enclin à participer à une activité s'il en retire un avantage.

Afin d'analyser plus en détails les avantages dont peuvent profiter les consommateurs à travers la co-crétation, nous avons décidé de décomposer ceux-ci en deux questions de recherches couvrant toutes les phases de co-crétation, à savoir la participation au processus de conception ainsi que la phase postérieure à la consommation du produit :

- QR1 : les consommateurs retirent-ils de l'utilité à participer au processus de co-crétation ?

² Les raisons du choix de Decathlon sont expliquées dans le contexte d'étude.

- QR2 : les produits co-crés répondent-ils mieux aux attentes des clients que les produits non co-crés ?

Au niveau de la QR1, les consommateurs peuvent profiter des bénéfices liés à leur participation à un   v  nement à savoir, dans notre cas, s'inscrire sur la plateforme et échanger des idées avec les autres membres (Hoyer et al., 2010). En se basant sur la littérature exposée précédemment, nous avons retenu trois hypothèses :

- H1 : les consommateurs retirent de l'utilité car leur avis est pris en compte par l'entreprise ;
- H2 : les consommateurs retirent de l'utilité car ils passent un bon moment durant le processus ;
- H3 : les consommateurs retirent de l'utilité car ils bénéficient d'une récompense financière pour leur participation.

Le choix de ses trois hypothèses (H1, H2 et H3) n'est pas anodin : (1) comme nous l'expliquions lors du passage de la logique G-D    la logique S-D, le consommateur veut être impliqué dans la création de nouveaux produits (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Autrement dit, il a besoin de se sentir   coute   par l'entreprise et, si tel est le cas, il va retirer une plus grande utilité de sa participation à la co-création ; (2) il est important que la plateforme où se produit la co-création soit intuitive et conviviale afin de placer les participants dans les meilleures conditions possibles et de leur permettre de passer un moment agréable. En effet, il est peu probable qu'un consommateur mécontent de son expérience la retente à nouveau, voire qu'il aille jusqu'au bout de celle-ci et que, par conséquent, il en retire un avantage (Prahalad & Ramaswamy, 2002) ; (3) certains individus peuvent également être motivés par l'aspect financier lié à la participation à un projet co-créatif, que ce soit en matière de propriété intellectuelle, de pourcentage des ventes, etc. (Hoyer & al., 2010).

En ce qui concerne la QR2, un produit répondant davantage aux attentes des consommateurs donne à ces derniers l'occasion d'en tirer une plus grande utilité, toutes choses étant égale par ailleurs (Dehez & Maniquet, 2012). Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons établi deux hypothèses :

- H4 : les consommateurs préfèrent acheter des produits co-crés plutôt que des produits non co-crés ;
- H5 : les consommateurs sont prêts à dépenser plus pour un produit co-créé que pour un produit non co-créé.

Ces deux hypothèses, à savoir H4 et H5, peuvent toutes deux être justifiées par la théorie du consommateur : (1) d'une part, tout individu est caractérisé par des préférences qui lui sont propres et qui lui permettent de classer les paniers d'attributs par ordre de préférence. Par conséquent, si une personne préfère acheter un produit X plutôt qu'un bien Y, c'est parce que le produit X répond mieux à ses attentes ; (2) d'autre part, la « willingness to pay », autrement dit, la propension à payer d'un consommateur est dérivée de sa fonction d'utilité. En conséquence, plus un produit est utile ou, en d'autres termes, plus il répond à ses attentes, plus l'individu est prêt à payer (Dehez & Maniquet, 2012).

2.2. LES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

Dans un second temps, nous voulons analyser si la co-crédation est avantageuse pour les entreprises : au même titre que pour les consommateurs, il est important de savoir si un système de co-crédation est bénéfique pour les firmes et, indirectement, pour leurs dirigeants car cela incite ces dernières à mettre en place un tel processus (Hoyer et al., 2010).

Afin d'observer de manière plus détaillée les avantages que retire une entreprise de la co-crédation, nous avons scindé ces derniers en deux questions de recherches distinctes, recouvrant deux aspects essentiels pour les firmes, à savoir le revenu généré par les produits ainsi que l'amélioration continue de ces derniers :

- QR3 : les produits co-crédés permettent-ils de générer un plus gros revenu que s'il n'existait que des produits non co-crédés sur le marché ?
- QR4 : la co-crédation permet-elle de détecter plus facilement les erreurs éventuelles relatives aux produits ?

Au niveau de la QR3, bien que d'autres éléments puissent entrer en ligne de compte, de manière générale, la finalité économique d'une entreprise est de maximiser son profit (Portail de l'Economie et des Finances, n.d.). Dès lors que le profit réside dans la différence entre les revenus et les coûts (Dehez & Maniquet, 2012), il est crucial de savoir si l'intégration de la co-crédation par l'entreprise offre à cette dernière la possibilité de générer un plus gros revenu, toutes choses étant égale par ailleurs. Afin de tester ce qui précède, nous avons réutilisé les deux hypothèses de la QR2 :

- H6 : les consommateurs préfèrent acheter des produits co-crédés plutôt que des produits non co-crédés.
- H7 : les consommateurs sont prêts à payer davantage pour un produit co-crédé que pour un produit non co-crédé ;

Afin de justifier le choix de nos hypothèses (H6 et H7), il y a lieu de revenir à la formule du revenu afin de bien la comprendre : $\text{revenu} = \text{prix de vente} * \text{quantité vendue}$, autrement dit, le revenu peut augmenter soit grâce à une augmentation du prix, soit via un accroissement des quantités vendues, toutes choses étant égale par ailleurs (Dehez & Maniquet, 2012). Par conséquent, si certains consommateurs préfèrent acheter des produits co-crésés et qu'une partie d'entre eux sont prêts à payer plus cher, le revenu généré par l'entreprise va croître. Prenons l'exemple suivant : si une société A commercialise 100 produits non co-crésés à 2€ l'unité, son revenu est de 200€ ($100 \text{ unités} * 2€ \text{ l'unité}$). Si maintenant elle décide de commercialiser 70 produits non co-crésés à 2€ l'unité et 30 produits co-crésés à 4€ l'unité, en admettant que seulement 30 consommateurs soient disposés à dépenser le double du prix normal pour avoir un bien plus performant, son revenu sera de 260€ ($70 \text{ unités} * 2€ \text{ l'unité} + 30 \text{ unités} * 4€ \text{ l'unité}$). Bien qu'il s'agisse d'une simplification poussée qui sera discutée par la suite, elle permet de donner des pistes de réponses à la question de recherche.

En ce qui concerne la QR4, il est important, pour toute entreprise, d'être en mesure de détecter les erreurs liées à ses produits afin qu'elle ait la possibilité de les améliorer en continu. En effet, un produit non performant pourrait pousser les consommateurs à abandonner non seulement le produit, mais également l'entreprise qui le fabrique (Swaen, 2015). Faciliter la détection des erreurs représente donc un enjeu primordial. Afin de tester cette question de recherche, nous avons défini deux hypothèses :

- H8 : les consommateurs sont enclins à donner des feedbacks durant le processus de co-création ;
- H9 : les consommateurs vont plus facilement se plaindre du produit co-crésé s'ils rencontrent un problème avec ce dernier après l'avoir acheté.

Les hypothèses H8 et H9 recouvrent la détection des erreurs durant les phases de développement et de post-développement des biens co-crésés. La justification du choix de ces hypothèses est somme toute logique étant donné qu'il s'agit des deux étapes principales lors desquelles les feedbacks sont nécessaires : (1) d'un côté, obtenir l'avis des consommateurs lors du développement des produits permet de réduire les risques d'échecs de ces derniers lors de leur lancement sur le marché (Pecheux, 2015), ce qui n'est généralement pas possible lorsque le développement est interne ; (2) d'un autre côté, récolter des feedbacks après le lancement d'un produit aide l'entreprise à améliorer son offre de manière continue, que ce soit pour une prochaine version, la création d'un nouveau produit, etc. (Swaen, 2015).

METHODOLOGIE

Cette présente section permet de détailler les procédures à suivre afin d'obtenir les informations requises pour la résolution de notre problématique. Elle se compose des points suivants : (1) le choix du design d'étude ; (2) la définition des informations requises ; (3) la collecte des données ; (4) l'élaboration du questionnaire ; (5) la détermination de l'échantillon.

1. CHOIX DU DESIGN D'ETUDE

Etant donné que l'objectif de cette étude est de tester nos hypothèses spécifiques et d'analyser les relations particulières qui peuvent exister entre nos différentes variables, nous avons opté pour un design d'étude descriptif dont le but « *est de décrire quelque chose : généralement, il s'agit des caractéristiques ou fonctions du marché* » (Malhotra, 2011, p.61), ce qui est le cas en l'occurrence. Ce type d'approche permet, entre autre, de « *décrire les caractéristiques des groupes intéressants tels que les consommateurs, [...], les entreprises [...]* » (Malhotra, 2011, p.61). Par ailleurs, notre étude s'avère être ponctuelle simple, autrement dit, « *il s'agit d'un recueil d'informations unique auprès d'un échantillon* » (Malhotra, 2011, p.64). Un tel type d'étude a pour avantage de fournir une bonne représentativité de l'échantillon et d'occasionner peu de biais dans les résultats (Malhotra, 2011).

2. INFORMATIONS REQUISES

Selon Malhotra (2011), tout modèle descriptif requiert la spécification des points suivants :

- Qui ? Toute personne qui, en 2016, aime le sport, que ce soit un sport en particulier ou le sport en générale, qu'elle soit amatrice ou sportive confirmée, pratiquante régulière ou pas et ce, partout dans le monde ;
- Quoi ? Savoir si les consommateurs retirent de l'utilité à participer au processus de co-création et si les produits co-crés répondent mieux à leurs attentes ; savoir si les entreprises arrivent à générer un plus gros revenu via les produits co-crés et si la co-création permet de détecter plus facilement les erreurs éventuelles relatives aux produits plus facilement ;
- Quand ? Le questionnaire étant diffusé sur Internet, cette question n'est pas pertinente en ce qui nous concerne car les répondants peuvent compléter ce document quand bon leur semble pour autant qu'ils ne dépassent pas la date limite (le 8 juillet 2016) ;

- Où ? Le lieu importe peu également car, à l'heure actuelle, les personnes peuvent avoir accès à Internet pratiquement partout, même s'il est préférable que ces dernières se situent dans un endroit calme où elles peuvent davantage se concentrer ;
- Pourquoi ? Notre but consiste à déterminer si la co-crédation apporte, à la fois à l'entreprise et au consommateur, des avantages non-négligeables ;
- Comment ? Via une étude descriptive réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne.

3. COLLECTE DES DONNEES

3.1. CHOIX DE LA METHODE DE COLLECTE

Ayant opté pour un design descriptif permettant de tester nos hypothèses spécifiques définies à priori, nous avons été amenés à réaliser une étude quantitative via un sondage. « *Le sondage [...] consiste à interroger une partie de la population sélectionnée pour participer à l'étude* » (Malhotra, 2011, p.277) afin d'obtenir des informations sur ses répondants. Cette technique s'avère être la plus adaptée lorsque les moyens disponibles (budget et temps) sont limités et lorsque la taille de la population est importante (Malhotra, 2011).

Il existe de multiples méthodes de sondage, parmi lesquelles les entretiens téléphoniques, les « face to face », les sondages par correspondance, etc. (Kervyn, 2014). Nous avons opté pour le sondage par Internet et ce, pour plusieurs raisons détaillées par Malhotra (2011) autres que le faible coût et la rapidité de réalisation déjà mentionnés :

- Simplicité de gestion du questionnaire : Internet rend le questionnaire flexible ou, autrement dit, permet de modifier les questions à poser en fonction des premières réponses ;
- Fiabilité des réponses obtenues : Internet garantit l'anonymat du répondant, diminuant ainsi le risque de réponses normalisées et facilitant le recueil des informations confidentielles ;
- Faible variabilité des résultats suite aux différents enquêteurs : Internet permet d'éliminer l'altération des résultats notamment suite aux explications fournies par les enquêteurs et à leur façon d'enregistrer les réponses.

Cependant, Malhotra (2011) identifie également trois inconvénients liés au sondage en ligne : (1) tout personne ne dispose pas d'Internet, ce qui peut rendre les échantillons non représentatifs de la population mère ; (2) ce sont les internautes qui choisissent eux-mêmes de répondre ou non, empêchant la maîtrise de la constitution de l'échantillon ; (3) il est difficile de vérifier l'identité des répondants et, par conséquent, de s'assurer que chacun ne complète qu'un seul questionnaire.

3.2. ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Après avoir défini ce qui précède, nous avons élaboré notre questionnaire (Annexe 7) ainsi que la matrice hypothèses/questions (Annexe 8). Durant la conception de ce dernier, nous avons gardé à l'esprit les trois objectifs spécifiques que doit remplir tout questionnaire : (1) traduire les informations requises en questions qui seront soumises aux répondants ; (2) motiver et encourager les répondants afin que ceux-ci se sentent impliqués et complètent le questionnaire jusqu'à la fin ; (3) minimiser les erreurs dans les réponses, à savoir lorsque ces dernières sont imprécises, mal enregistrées ou mal analysées (Kervyn, 2014).

L'élaboration du questionnaire a été divisée en trois parties, à savoir la conception du questionnaire, le choix des mesures et échelles à utiliser et les pré-tests.

3.2.1. CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

Bien qu'aucun principe scientifique ne garantisse la création d'un questionnaire idéal et que la conception de ce dernier relève plutôt d'un savoir-faire (Malhotra, 2011), nous avons utilisé le livre Etudes Marketing de Malhotra (2011) afin d'appliquer certains des conseils qu'il contient :

- Nous débutons le questionnaire par des questions neutres afin de favoriser l'implication des répondants et d'instaurer une relation avec eux. Par ailleurs, nous avons tenté d'éliminer toute question superflue afin de ne pas lasser le répondant de manière inutile ;
- Nous admettons que les répondants peuvent ne pas être en mesure de fournir des réponses précises à certaines questions, raison pour laquelle nous leur avons laissé, à certains endroits, la possibilité d'une réponse neutre ;
- Nous faisons attention à bien définir le sujet étant donné sa complexité, à utiliser des mots simples et des définitions vulgarisées, ainsi que des images et exemples concrets afin que les répondants puissent facilement visualiser ce sur quoi ils donnent leur avis ;
- Nous plaçons les questions sociodémographiques en dernier lieu car celles-ci sont jugées comme sensibles. En effet, une fois que le répondant arrive à la fin du questionnaire, la relation avec celui-ci est déjà instaurée, facilitant la divulgation de telles données ;
- Nous utilisons également la technique dite de « l'entonnoir », consistant à mettre les questions générales avant les questions particulières afin d'éviter que ces dernières n'influencent les premières ;
- Nous privilégions la présentation aléatoire des sous questions afin d'éviter tout risque de biais lié au classement de ces dernières.

3.2.2. CHOIX DES ECHELLES

Tout au long de notre questionnaire, nous avons principalement eu recours aux échelles d'intervalles pour lesquelles « *il existe un intervalle constant ou égal entre les valeurs de l'échelle* » (Malhotra, 2011, p.202). Autrement dit, la différence entre 2 et 3, par exemple, est la même que la différence entre 1 et 2, 3 et 4, 4 et 5. Nous avons opté pour ce type d'échelle car les procédés statistiques applicables sont plus poussés par rapport à ceux des échelles ordinales et nominales : moyenne arithmétique, écarts-types, variances, etc. (Kervyn, 2014). Deux éléments sont tout de même à signaler :

- De nombreuses échelles numériques sont présentes dans le questionnaire afin d'interroger les répondants car elles permettent des analyses approfondies. Celles-ci sont élaborées via l'attribution d'une description uniquement pour les points extrêmes et d'un score pour chaque modalité (Legardinier, 2014) ;
- Afin de déterminer le prix d'un produit non co-créé pour la question 12 du questionnaire, nous avons appliqué la moyenne des produits similaires proposés chez Decathlon. Les prix mentionnés dans l'échelle représentent à chaque fois un écart de 10% par rapport au prix du produit non co-créé, mais ont été présentés sous forme de prix afin de faciliter le choix du répondant.

Nous avons également eu recours aux échelles nominales permettant d'identifier les répondants en fonction de leurs réponses. Il s'agissait principalement de questions dichotomiques ou à choix multiple :

- Les questions dichotomiques ne proposent « *qu'une alternative pour la réponse : oui ou non, d'accord ou pas d'accord, etc.* » (Malhotra, 2011, p.255) ;
- Les questions à choix multiple donnent plusieurs choix de réponses « *et les répondants doivent en sélectionner une ou plusieurs* » (Malhotra, 2011, p.254).

3.2.3. PRE-TESTS

Comme le mentionne Malhotra (2011, p.267), « *les pré-tests se rapportent à l'évaluation des questionnaires sur des échantillons de répondants afin d'identifier et d'éliminer d'éventuels problèmes* ». Il est impératif, pour tout sondage, qu'il soit pré-testé afin de pouvoir mettre en lumière les problèmes potentiels contenus dans le questionnaire (Kervyn, 2014).

Dans le cas de notre étude, bien que la théorie stipule que « *la taille de l'échantillon du pré-test varie habituellement de 15 à 30 répondants* » (Malhotra, 2011, p.267), nous avons dû nous contenter de 10 intervenants et ce, principalement en raison du trop peu de temps dont

nous disposions. Par ailleurs, afin de pouvoir observer les réactions et attitudes des répondants, nous avons réalisé ces pré-tests en « face to face ». Bien évidemment, les répondants interrogés faisaient partie de la même population que ceux participant au sondage réel.

3.3. ENQUETE DE TERRAIN

Une fois le choix de la méthode déterminé et le questionnaire réalisé, nous avons commencé l'enquête de terrain ou, autrement dit, l'étape durant laquelle « *les enquêteurs prennent contact avec les personnes à interroger, leur soumettent les questionnaires [...], enregistrent les réponses et retournent les formulaires complétés pour traitement* » (Malhotra, 2011, p.320). Cette étape s'est déroulée de mi-juin à début juillet 2016.

3.4. TRAITEMENT DES DONNEES RECOLTEES

Après la récolte des données auprès des répondants, nous avons vérifié l'exhaustivité et la qualité des questionnaires. Selon Malhotra (2011), plusieurs raisons s'appliquant à notre cas justifient le rejet d'un questionnaire : (1) certaines parties du questionnaire sont incomplètes ; (2) la variance est trop faible car les répondants ont systématiquement coché la même valeur pour toutes les échelles ; (3) la personne complétant le questionnaire ne répondait pas aux critères de la population.

Malhotra (2011) propose plusieurs solutions afin de traiter les données erronées. Dans le cas présent, nous avons décidé de supprimer les questionnaires comportant des réponses insatisfaisantes car la proportion de ces derniers était inférieure à 10%, la taille de l'échantillon restait suffisante et les personnes ayant répondu aux questionnaires insatisfaisants ne différaient pas des autres en termes démographiques. Pour éliminer les questionnaires en cause, nous avons exporté les données sur un fichier Excel pour ensuite passer en revue les réponses fournies.

Après avoir écarté les questionnaires erronés, nous sommes passés directement à l'étape de l'analyse des données dans le programme SPSS étant donné que l'encodage c'est fait automatiquement suite à la conversion des données fournies par les répondants en fichier Excel. Les tests réalisés ainsi que les résultats obtenus sont discutés dans le chapitre suivant.

4. LA DETERMINATION DE L'ECHANTILLON

Afin de déterminer l'échantillon nécessaire pour réaliser notre étude, nous avons dû déterminer plusieurs éléments, à savoir la population mère, la population observée et la taille de l'échantillon. Ces différents éléments sont détaillés dans cette section.

4.1. POPULATION MERE

Dans un premier temps, nous avons été amenés à définir notre population cible, c'est-à-dire celle qui est « *constituée de l'ensemble des éléments ou objets qui regroupe les informations recherchées* » (Malhotra, 2011, p.279).

Comme déjà mentionné, la population mère se trouve être toute personne qui, en 2016, aime le sport, que ce soit un sport en particulier ou le sport en générale, qu'elle soit amatrice ou sportive confirmée, pratiquante régulière ou pas et ce, partout dans le monde. En effet :

- La plateforme étant dédiée à la conception d'articles sportifs, un certain attrait pour le sport est nécessaire afin d'avoir des idées d'innovation et/ou d'acheter des articles de sport ;
- Tout sportif, qu'il soit débutant ou expert, peut avoir des idées en ce qui concerne la création de nouveaux produits et/ou peut acheter des produits sportifs en magasin ;
- Peu importe la région du monde où il se trouve, tout individu pratiquant un sport est susceptible d'avoir de nouvelles idées qui peuvent servir à d'autres sportifs.

4.2. POPULATION OBSERVEE

En raison de différentes contraintes opérationnelles telles que le coût élevé, l'importance du temps nécessaire, la difficulté de contacter les répondants, etc. il nous était impossible d'analyser toute notre population mère et nous avons donc dû nous contenter d'étudier un échantillon. Ce dernier peut être défini comme étant l' « *ensemble représentatif d'une "population mère" possédant les mêmes caractéristiques* » (Larousse, n.d., para. 3).

Ainsi que nous l'avons précisé dans la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire en ligne avec les limites et les avantages que comporte ce dernier qui, compte tenu de nos moyens, s'adresse essentiellement à la population belge francophone.

4.3. TAILLE DE L'ECHANTILLON

Enfin, nous aurions été amenés à déterminer la taille de notre échantillon, autrement dit le « *nombre d'éléments à inclure dans l'étude* » (Malhotra, 2011, p.282). Cependant, étant donné que nous avons opté pour un échantillon sur Internet, qui ne se trouve pas être aléatoire, le calcul d'une taille optimale afin d'atteindre un certain niveau de précision ne s'avère pas pertinente. Afin de palier à ce dernier point, et, étant donné que le taux de réponses obtenues pour un sondage en ligne est généralement faible (Malhotra, 2011), nous avons décidé d'interroger le plus d'individus possibles dans le but d'avoir les résultats les plus fiables possibles.

Cependant, s'il était possible de constituer un échantillon aléatoire, nous aurions dû prendre en considération les éléments suivants : « *plus l'échantillon d'un sondage aléatoire est important, plus l'analyse est précise [...]. Mais le gain marginal de précision est de plus en plus faible au fur et à mesure que l'on augmente la taille de l'échantillon* » (Baudot, n.d., para. 1). Dans ce cas, il est donc indispensable de connaître le nombre optimal de participants à considérer pour répondre aux questions posées : un échantillon trop grand engendre des coûts inutiles et des retards ; un échantillon trop petit ne permet pas d'avoir des résultats significatifs et de tirer des conclusions fiables (Checkmarket, n.d.b).

La taille de l'échantillon aléatoire optimal doit théoriquement être définie en fonction de chaque variable à mesurer. Or, « *comme il est impossible de faire varier la taille de l'échantillon à chaque question de l'enquête* » (De Moerloose, Jeandrain & Swaen, 2009, p.3), nous avons adopté la procédure que De Moerloose, Jeandrain & Swaen (2009) qualifient de prudente, à savoir, « *prendre la valeur la plus élevée parmi toutes ces tailles calculées* » (De Moerloose, Jeandrain & Swaen, 2009, p.3). Dès lors, la taille de notre échantillon optimal peut être calculée via la méthode des moyennes ou des proportions et ce, à l'aide des formules suivantes (Malhotra, 2011) expliquées dans l'Annexe 9 :

Méthode des moyennes

$$n = \frac{t^2 \sigma^2}{d^2}$$

Méthode des proportions

$$n = \frac{t^2 p(1 - p)}{d^2}$$

A noter que dans une enquête marketing, le nombre de personnes sollicitées est généralement majoré afin de tenir compte des non-réponses (Baudot, n.d.).

RESULTATS

Afin d'analyser les résultats obtenus à l'aide du logiciel SPSS, nous nous basons sur diverses indications : (1) le syllabus « Initiation au logiciel SPSS » de Bartier et De Moerloose (2015) ; (2) le cours d'économétrie donné par le professeur Bennala (2013) ; (3) le livre « Etudes marketing » de Malhotra (2011). Ce chapitre se compose de trois sections, à savoir, la description de l'échantillon, des résultats globaux et des résultats spécifiques.

De plus, notre étude se basant sur un échantillon de 399 répondants, nous pouvons ignorer les tests de normalité sans problème majeur. En effet, le théorème central limite stipule que, lorsque la taille de l'échantillon est suffisamment grande, c'est-à-dire pour un n supérieur à 30, la distribution de l'échantillonnage tend à suivre la loi normale (Bennala, 2013).

En outre, nous avons principalement eu recours à la moyenne et aux tests de Student. En effet, comme le mentionne Malhotra (2011, p.370), pour l'analyse d'échelles d'intervalle, « *la moyenne représente [...] la mesure la plus appropriée* » car « *son calcul tient compte de toutes les valeurs, et exploite donc toutes les informations disponibles* » (Malhotra, 2011, p.370). Nous avons ensuite analysé ces moyennes à l'aide de différents tests d'hypothèses afin de juger de leur pertinence. Si la variable venait à être significativement supérieure au point neutre, nous pouvons dire que l'avantage testé existe bel et bien car en moyenne, les consommateurs sont d'accords avec l'existence de celui-ci ;

Enfin, dans un souci de lisibilité, nous avons opté pour deux mesures liées à la présentation des résultats :

- Les détails liés aux tests utilisés tels que le type de test, le tableau des résultats, les règles de décision, etc. sont décrits dans les annexes correspondantes, accompagnés des sorties SPSS ;
- Bien que nous préférons présenter les résultats précis de notre étude, il ne faut pas oublier que nous avons admis une marge d'erreur de 5% pouvant impacter l'interprétation de ces derniers, comme expliqué dans la section précédente.

1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Notre échantillon se compose de 58,4% de femmes pour 41,6% d'hommes. L'âge moyen de la population est de 31 ans et se compose majoritairement de célibataires (40,1%) et d'individus en couple (38,6%). Les personnes mariées ne représentant que 16%, contre 4,3%

de divorcés et 1% de veufs. Parmi les répondants, 48,6% sont étudiants, 43,6% sont travailleurs et 7,8% sont retraités. Par ailleurs, 57,1% des sondés affirment gagner annuellement entre 0€ et 15.000€ alors que 23,3% sont rémunérés entre 15.001€ et 25.000€, 15,5% entre 25.001€ et 50.000€ et, enfin, 4% perçoivent un salaire de plus de 50.000€ par an (Annexe 10).

2. DESCRIPTION DES RESULTATS GLOBAUX

2.1. CONNAISSANCE DU CONCEPT DE CO-CREATION

Nous avons testé la connaissance du concept de co-crédation chez les répondants. Il s'avère que 72,2% des sondés ne le connaissent pas, alors que 27,8% en ont au moins déjà entendu parler (Annexe 11).

2.2. CONNAISSANCE DE DECATHLON CREATION

Plus particulièrement dans le cas Decathlon, il apparaît que 92,5% des répondants ne connaissent pas Decathlon Création, alors que 7,5% répondent par l'affirmative à la question. En outre, parmi ceux connaissant la co-crédation, 14,4% sont au courant de l'existence de la plateforme alors qu'ils ne sont que 4,9% lorsqu'il s'agit des personnes n'ayant pas connaissance de ce concept (Annexe 12). De plus, parmi les sondés ayant connaissance de cette plateforme, seulement 10% ont déjà participé à un projet co-crédatif sur cette dernière (Annexe 13).

2.3. ENVIE DE PARTICIPER A UN PROJET CO-CREATIF

Après avoir expliqué aux répondants en quoi consistent la co-crédation ainsi que le fonctionnement de Decathlon Création, les individus n'ayant jamais participé à un projet co-crédatif estiment, en moyenne, à 3,12 sur 5 leur envie de prendre part à un tel projet. Etant donné que ce chiffre est significativement supérieur à la valeur 3 (« indifférent »), nous pouvons dire qu'il y a une certaine envie de participer au processus co-crédatif. Par ailleurs, cette moyenne monte à 4,33 sur 5 pour les personnes ayant déjà participé à un processus de co-crédation (Annexe 14).

Donnée statistique		
Moyenne		3,12/5
Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,045/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,12$ significativement supérieur à 3

Tableau 8 : Résultats de la participation à la co-crédation

(Résultats tirés des données de notre étude)

Cependant, un élément important à noter, concernant cette dernière catégorie de personnes, est que nous n'avons obtenu que trois répondants appartenant à cette classe. Or, il nous paraît peu pertinent de développer les statistiques concernant uniquement ces individus étant donné qu'ils ne sont pas représentatifs de toutes les personnes ayant déjà participé à un projet co-créatif. Dès lors, dans la suite de notre travail, nous nous focalisons sur des analyses agrégées étant donné que supprimer ces trois individus de notre étude risque de rendre notre échantillon moins représentatif de notre population mère en l'entachant de subjectivité.

3. DESCRIPTION DES RESULTATS SPECIFIQUES

3.1. RESULTATS EN CE QUI CONCERNE LES CONSOMMATEURS

3.1.1. QR1 : LES CONSOMMATEURS RETIRENT-ILS DE L'UTILITE A PARTICIPER AU PROCESSUS DE CO-CREATION ?

Avant de pouvoir répondre à cette question, nous devons vérifier l'absence de corrélation entre nos variables statistiques utilisées pour répondre à nos trois hypothèses. Bien qu'il semble y avoir une certaine corrélation étant donné que toutes les p-valeurs sont inférieures à 0,05, tous les coefficients de corrélation restent inférieurs à 0,8, c'est-à-dire au seuil à partir duquel il convient de synthétiser les variables corrélées. Par conséquent, nous pouvons poursuivre notre analyse en conservant nos propositions (Duccaroz & Sinigaglia, 2015) (Annexe 15).

3.1.1.1. H1 : les consommateurs retirent de l'utilité car leur avis est pris en compte par l'entreprise

La moyenne obtenue à l'affirmation « Je voudrais que l'entreprise prenne en compte mon avis » est de 3,64 sur 5, ce qui est significativement supérieur au point 3 (« indifférent »), nous pouvons donc dire que les répondants sont au moins « plutôt d'accord » avec l'item ci-dessus (Annexe 16). L'hypothèse 1, présentant le sentiment d'être pris en compte par l'entreprise comme étant un facteur d'utilité lié à la participation à la co-création, est donc vérifiée.

Données statistiques		
Moyenne		3,64/5
Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,64$ significativement supérieur à 3

Tableau 9 : Résultats de H1

(Résultats tirés des données de notre étude)

3.1.1.2. H2 : les consommateurs retirent de l'utilité car ils passent un bon moment durant le processus

La moyenne calculée pour « Je voudrais passer un bon moment durant ma participation au processus » est de 3,26 sur 5, ce qui est significativement supérieur à 3 (« indifférent ») (Annexe 17). L'hypothèse 2, présentant le fait de passer un moment agréable lors de la participation au processus co-créatif comme étant source d'utilité pour le consommateur, est donc vérifiée.

Données statistiques		
Moyenne		3,26/5
Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,26$ significativement supérieur à 3

Tableau 10 : Résultats de H2
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.1.1.3. H3 : les consommateurs retirent de l'utilité car ils bénéficient d'une récompense financière pour leur participation

La moyenne concernant l'affirmation « Je voudrais bénéficier de la récompense financière » s'élève à 3,34 sur 5, ce qui est significativement supérieur au niveau 3 (« indifférent »), les sondés sont donc au moins « plutôt d'accord » avec cet item (Annexe 18). L'hypothèse 3, présentant le fait de bénéficier d'une récompense financière comme étant une source d'utilité, est donc vérifiée.

Données statistiques		
Moyenne		3,34/5
Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,34$ significativement supérieur à 3

Tableau 11 : Résultats de H3
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.1.1.4. Résultats de la QR1

Globalement, notre QR1 est validée étant donné que les sondés retirent effectivement de l'utilité à participer au processus de co-crédation : Les trois hypothèses sont vérifiées.

Par ailleurs, afin d'être plus précis, nous avons tenté d'établir l'ordre d'importance de ces hypothèses. Suite aux t-tests réalisés, il apparaît que la moyenne de H1 est significativement supérieure aux moyennes de H2 et de H3. Cependant, nous n'avons pas trouvé de différence significative entre ces deux dernières, ne permettant pas de les départager (Annexe 19).

Prise en compte de l'avis vs. Passer un bon moment		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : 3,64 \leq 3,26$ $H_1 : 3,64 > 3,26$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,64$ significativement supérieur à $3,26$
Prise en compte de l'avis vs. Bénéficiaire de la récompense financière		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : 3,64 \leq 3,34$ $H_1 : 3,64 > 3,34$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,64$ significativement supérieur à $3,34$
Passer un bon moment vs. Bénéficiaire de la récompense financière		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : 3,26 \geq 3,34$ $H_1 : 3,26 < 3,34$	H_1 est de type $<$ ET statistique (t) négative $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,241/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 3,34$ pas significativement supérieur à $3,26$

Tableau 12 : Résultats du classement de H1, H2 et H3
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.1.2. QR2 : LES PRODUITS CO-CREES REPENDENT-ILS MIEUX AUX ATTENTES DES CLIENTS QUE LES PRODUITS NON CO-CREES ?

Avant de pouvoir étudier ces hypothèses en détails, nous devons vérifier si les variables statistiques ne sont pas corrélées entre elles. Bien qu'il semble que ce soit le cas étant donné que leur p-valeur est inférieure à 0,05, le coefficient de corrélation est toujours inférieur à 0,8. Nous pouvons donc poursuivre notre analyse en conservant nos variables (Duccaroz & Sinigaglia, 2015) (Annexe 20).

3.1.2.1. H4 : les consommateurs préfèrent acheter des produits co-crédés plutôt que des produits non co-crédés

La moyenne obtenue concernant l'item « Je préfère acheter des produits co-crédés plutôt que des produits non co-crédés » est de 4,13 sur 5, ce qui est significativement supérieur au niveau 3 (« indifférent ») les sondés sont au moins « assez d'accord » avec cette affirmation

(Annexe 21). L'hypothèse 4, présentant la préférence d'acheter des produits co-crésés plutôt que des produits non co-crésés, est donc vérifiée.

Données statistiques		
Moyenne		4,13/5
Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 4,13$ significativement supérieur à 3

Tableau 13 : Résultats de H4
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.1.2.2. H5 : les consommateurs sont prêts à dépenser plus pour un produit co-crée que pour un produit non co-crée

Afin de tester cette hypothèse, nous avons effectué des tests sur les différents produits ci-dessous (le prix entre parenthèse représente le prix moyen pratiqué par Decathlon pour des produits de la même gamme) (Annexe 22) :

- Siège vélo poussette (50€) : les répondants semblent prêts à payer, en moyenne, 59,17€ pour ce produit, ce qui est significativement supérieur à 50€ (prix de base). Les sondés sont donc prêts à déboursier près de 20% de plus pour le produit co-crée ;

Données statistiques		
Moyenne		59,17€
Significativement supérieure à 50€ (prix de base)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 50€$ $H_1 : \mu > 50€$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 59,17€$ significativement supérieur à 50€

Tableau 14 : Résultats de H5 – Siège vélo poussette
(Résultats tirés des données de notre étude)

- Sac à dos de randonnée connecté (100€) : les sondés paraissent prêts à dépenser en moyenne 107,79€ pour ce produit, ce qui est significativement supérieur à 100€ (prix de base). ;

Données statistiques		
Moyenne		107,79€
Significativement supérieure à 100€ (prix de base)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle

$H_0 : \mu \leq 100\text{€}$ $H_1 : \mu > 100\text{€}$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 $\rightarrow 107,79\text{€}$ significativement supérieur à 100€
---	--	---

Tableau 15 : Résultats de H5 – Sac à dos de randonnée connecté
(Résultats tirés des données de notre étude)

- Caisse de transport pliable pour chien (100€) : le prix moyen que les sondés sont prêts à consacrer pour acheter la caisse est de 95,19€, ce qui est significativement inférieur à 100€ (prix de base) ;

Données statistiques		
Moyenne		95,19€
Significativement inférieure à 100€ (prix constant)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \geq 100\text{€}$ $H_1 : \mu < 100\text{€}$	H_1 est de type $<$ ET statistique (t) négative $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet H_0 $\rightarrow 95,19\text{€}$ significativement inférieur à 100€

Tableau 16 : Résultats de H5 – Caisse de transport pliable pour chien
(Résultats tirés des données de notre étude)

- Sac de couchage de demain (70€) : en moyenne, les répondants sont prêts à dépenser 80,79€ afin d'acheter le sac de couchage de demain, ce qui est significativement supérieur à 70€ (prix de base) ;

Données statistiques		
Moyenne		80,79€
Significativement supérieur à 70€ (prix de base)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 70\text{€}$ $H_1 : \mu > 70\text{€}$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet H_0 $\rightarrow 80,79\text{€}$ significativement supérieur à 70€

Tableau 17 : Résultats de H5 – Sac de couchage de demain
(Résultats tirés des données de notre étude)

- Tente de camping anti humidité et saletés (70€) : en moyenne, les répondants sont disposés à payer 80,25€ pour cette tente, ce qui est significativement supérieur à 70€ (prix de base).

Données statistiques		
Moyenne		80,25€
Significativement supérieur à 70€ (Prix de base)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle

$H_0 : \mu \leq 70\text{€}$ $H_1 : \mu > 70\text{€}$	H_1 est de type $>$ ET statistique (t) positive $\rightarrow$ Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet H_0 $\rightarrow 80,25\text{€}$ significativement supérieur à 70€
---	---	--

Tableau 18 : Résultats de H5 – Tente de camping anti humidité et saletés
(Résultats tirés des données de notre étude)

L'hypothèse 5, argumentant que les consommateurs sont prêts à dépenser davantage pour un produit co-créé, ne peut être totalement validée suite aux résultats obtenus pour la caisse pour chien. Cependant, nous pensons qu'il pourrait s'agir d'un cas particulier qui sera débattu dans la section suivante. Par ailleurs, si nous faisons la moyenne des prix, il apparaît que les sondés sont prêts à payer 8,5% de plus pour un produit co-créé que pour un produit non co-créé, ce qui n'est pourtant pas significatif. Ce résultat sera également analysé par la suite.

3.1.2.3. Résultats de la QR2

Suite aux tests que nous venons d'effectuer, notre QR2 semble être validée étant donné que les sondés retirent de l'utilité à acheter des produits co-crées. En effet, bien que H5 ne soit que partiellement validée en raison des résultats obtenus pour la caisse de transport pliable qui, selon nous, est un cas spécifique, H4, elle, est entièrement vérifiée.

3.2. RESULTATS EN CE QUI CONCERNE LES ENTREPRISES

3.2.1. QR3 : LES PRODUITS CO-CREES PERMETTENT-ILS DE GENERER UN PLUS GROS REVENU QUE S'IL N'EXISTAIT QUE DES PRODUITS NON CO-CREES SUR LE MARCHE ?

Notre troisième question de recherche se décompose en deux hypothèses, à savoir, (1) les consommateurs préfèrent acheter des produits co-crées plutôt que des produits non co-crées ; (2) les consommateurs sont prêts à payer davantage pour un produit co-créé que pour un produit non co-créé.

Ces hypothèses étant identiques à H4 et H5, il n'est pas utile de refaire les tests qui s'y rapportent. Les conclusions liées aux hypothèses sont également applicables dans le cas de cette question de recherche : H6 (= H4) est validée, alors que H7 (= H5) ne l'est que partiellement. Dès lors, tout comme en ce qui concerne les résultats de la QR2, nous pouvons stipuler que notre QR3 semble être validée, ne serait-ce que partiellement.

3.2.2. QR4 : LA CO-CREATION PERMET-ELLE DE DETECTER PLUS FACILEMENT LES ERREURS EVENTUELLES RELATIVES AUX PRODUITS ?

Avant de pouvoir étudier ces hypothèses en détails, nous devons vérifier si les variables statistiques ne sont pas corrélées entre elles. Bien qu'il semble que ce soit le cas étant donné que leur p-valeur est inférieure à 0,05, le coefficient de corrélation reste inférieur à 0,8. Autrement dit, nous pouvons poursuivre notre analyse en conservant nos variables (Duccaroz & Sinigaglia, 2015) (Annexe 23).

3.2.2.1. H8 : les consommateurs sont enclins à donner des feedbacks durant le processus de co-crédation

La moyenne obtenue concernant la probabilité que les répondants donnent un feedback à l'entreprise durant le processus de co-crédation est de 3,48 sur 5, ce qui est significativement supérieur au point 3 (« indifférent »). Les répondants vont donc donner un feedback de manière au moins « assez probable » (Annexe 24). L'hypothèse 8, s'intéressant à la volonté des répondants de donner des feedbacks durant la conception de produits, est donc vérifiée.

Données statistiques		
Moyenne		3,48/5

Significativement supérieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \leq 3$ $H_1 : \mu > 3$	H_1 est de type > ET statistique (t) positive → Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,000/2 < 0,05 \rightarrow$ Rejet de H_0 → 3,48 significativement supérieur à 3

Tableau 19 : Résultats de H8
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.2.2.2. H9 : les consommateurs vont plus facilement se plaindre du produit co-crédé s'ils rencontrent un problème avec ce dernier après l'avoir acheté

La moyenne reflétant la mesure dans laquelle les sondés vont plus facilement se plaindre d'un produit co-crédé s'ils rencontrent un problème avec ce dernier après l'avoir acheté est de 2,92 sur 5, ce qui n'est pas significativement inférieur au point 3 (« indifférent ») (Annexe 25). L'hypothèse 9, concernant la volonté des répondants de se plaindre plus facilement si le produit acheté est un produit co-crédé, n'est donc pas vérifiée.

Données statistiques	
Moyenne	2,92/5

Significativement inférieure à 3 (« indifférents »)		
Hypothèses	Règle de décision	Application de la règle
$H_0 : \mu \geq 3$ $H_1 : \mu < 3$	H_1 est de type < ET statistique (t) négative → Rejet de H_0 si : $p\text{-value}/2 < \text{signification}$	$0,155/2 > 0,05 \rightarrow$ Non rejet H_0 → 2,92 pas significativement inférieur à 3

Tableau 20 : Résultats de H9
(Résultats tirés des données de notre étude)

3.2.2.3. Résultats de la QR4

Notre QR4 semble n'être validée que partiellement étant donné que les participants sont prêts à donner des feedbacks lors de la conception du produit, mais ne vont pas particulièrement se plaindre davantage si un produit co-créé présente un défaut.

DISCUSSION

Après avoir déterminé si nos hypothèses et, par conséquent, nos questions de recherche étaient vérifiées, nous allons maintenant discuter des résultats obtenus et principalement des questions relevées dans la section précédente. Cette discussion s'articule en deux parties, à savoir, la discussion des résultats globaux et la discussion des résultats spécifiques.

1. DISCUSSION DES RESULTATS GLOBAUX

Premièrement, il s'avère que le concept de co-crétion reste très peu connu chez les répondants étant donné que seulement 27,8% des sondés en avaient au moins déjà entendu parler. En prenant en compte qu'il s'agit d'un concept relativement nouveau et qui commence seulement à émerger au sein des entreprises (Magne & Lemoine, 2015), cet état de fait n'est pas surprenant.

Deuxièmement, les chiffres évoquant le cas Decathlon Création paraissent encore plus interpellants. Le nombre d'individus ayant conscience de l'existence de la plateforme Decathlon Création est relativement faible (7,5% de notre échantillon), ce qui peut poser question quand on sait que cette plateforme repose essentiellement sur les membres qui la composent (Decathlon Création, n.d.b). Bien évidemment, il n'est pas étonnant de constater que ce sont majoritairement les individus connaissant la co-crétion qui évoquent le plus la plateforme co-crétive (14,4% contre 4,9%). Un autre chiffre étayant davantage notre interpellation est que seuls trois répondants ont déjà contribué à un projet sur cette plateforme. Nous pensons que ces chiffres assez faibles sont principalement dus au manque de communication de la part de Decathlon.

Troisièmement, les personnes n'ayant jamais participé à un processus co-crétif semblent avoir envie d'y prendre part. Effectivement, la moyenne est significativement supérieure au point neutre. De plus, lorsque nous comparons ceci avec le résultat obtenu en ce qui concerne les personnes ayant déjà participé à un tel projet, nous pouvons observer une nette amélioration pouvant notamment provenir du fait que les répondants n'ont pas tout à fait conscience qu'ils peuvent aimer participer à un tel projet. A noter cependant que, comme mentionné précédemment, nous n'avons récolté que trois réponses concernant les personnes ayant déjà participé à un projet co-crétif. Dès lors, nous ne pouvons généraliser leurs réponses et calculer des significativités.

2. DISCUSSION DES RESULTATS SPECIFIQUES

2.1. DISCUSSION EN CE QUI CONCERNE LES CONSOMMATEURS

2.1.1. QR1 : LES CONSOMMATEURS RETIRENT-ILS DE L'UTILITE A PARTICIPER AU PROCESSUS DE CO-CREATION ?

2.1.1.1. Discussion des hypothèses 1, 2 et 3

Concernant les trois premières hypothèses, il apparaît que les répondants retirent de l'utilité, lorsque leur avis est pris en compte par l'entreprise (H1), lorsqu'ils passent un bon moment sur la plateforme (H2), et enfin, lorsqu'ils peuvent bénéficier d'une récompense financière suite à leur participation au processus co-créatif (H3). L'hypothèse 1 permet ainsi de confirmer la théorie de la logique S-D, stipulant que, désormais, c'est le consommateur qui se situe au centre des préoccupations (Prahalad & Ramaswamy, 2002), tandis que l'hypothèse 2, elle, met en évidence le fait que les participants peuvent effectivement être motivés de manière non altruiste comme nous l'expliquaient précédemment Hoyer & al. (2010).

Enfin, en ce qui concerne le classement que nous avons tenté d'établir concernant ces trois hypothèses, il s'avère que les consommateurs semblent, en moyenne, accorder plus d'utilité au fait d'être pris en compte par l'entreprise (H1) qu'à celui de bénéficier d'une récompense financière (H3) ou de passer un bon moment durant la participation (H2). D'ailleurs, pour rappel, nous n'avons pas été en mesure de distinguer ces deux dernières hypothèses.

2.1.1.2. Discussion de la question de recherche 1

D'après les résultats obtenus pour nos trois hypothèses, il apparaît que, globalement, les sondés semblent retirer de l'utilité à participer au processus de co-création. En effet, nos résultats nous montrent que H1, H2 et H3 génèrent clairement de l'utilité pour les répondants, nous permet de valider notre QR1.

2.1.2. QR2 : LES PRODUITS CO-CREES REPONDENT-ILS MIEUX AUX ATTENTES DES CLIENTS QUE LES PRODUITS NON CO-CREES ?

2.1.2.1. Discussion des hypothèses 4 et 5

Grâce à notre hypothèse 4, nous pouvons affirmer que les répondants préfèrent acheter des produits co-crées plutôt que des biens non co-crées. De plus, notre hypothèse 5 fait apparaître que lorsque l'on considère les produits individuellement, les répondants sont généralement prêts à payer plus cher pour le produit co-créé. En effet, excepté en ce qui

concerne la cage pour chien pliable, la moyenne de prix donnée par les répondants est toujours significativement supérieure au prix de base.

Dans le cas précis de la caisse de transport pliable pour chien, nous pouvons remarquer sur la répartition des réponses, la présence d'un nombre relativement important de valeurs extrêmes (50€) par rapport aux autres produits (Annexe 22). Ce phénomène, tirant largement la moyenne obtenue vers le bas, peut être expliqué de plusieurs manières : les individus peuvent tout simplement ne pas posséder de chien et, par conséquent, ne pas considérer un tel produit comme utile ; les répondants peuvent également avoir un chien tout en le laissant libre dans la voiture ; etc. Ce résultat montre clairement que certains biens peuvent avoir moins d'utilité pour certaines personnes, et qu'elles valorisent dès lors moins ces objets proposés, tirant ainsi les résultats globaux vers le bas.

Par ailleurs, malgré ce constat, il apparaît que lorsque l'on agrège les moyennes obtenues, la moyenne des prix des produits co-crés n'est pas significativement supérieure à celle des prix des articles non co-crés. Nous estimons que cette non significativité est due, en grande partie, à notre panel de produits qui ne semble pas assez adapté afin d'effectuer un t-test pertinent. En effet, la formule du test de Student permet d'illustrer ce point (Bennala, 2013) :

$$t = \frac{m}{s/\sqrt{n}}$$

Avec :

m = moyenne

s = écart-type

n = taille de l'échantillon

Voici deux explications possibles à cette observation, qui nous paraissent les plus plausibles bien que d'autres raisons soient également envisageables :

- Toutes choses étant égale par ailleurs, plus le n est petit ($n = 5$), plus la t-valeur est également petite et inversement. En conséquence, si notre pannel de produits testés avait pu être plus large, nous aurions pu trouver une t-valeur plus grande, rendant notre moyenne des prix des produits co-crés significativement supérieure à la moyenne des prix des biens non co-crés ;
- Les moyennes de notre échantillon de cinq produits varient fortement les unes des autres (de 60€ à 120€), ce qui engendre un écart type assez important de plus ou moins 22. Dès lors, si l'on se réfère à la formule ci-dessus, un tel écart type engendre une diminution de la t-valeur. La significativité peut donc également en être affectée.

2.1.2.2. Discussion de la question de recherche 2

Si l'on considère les résultats obtenus pour nos hypothèses, il s'avère que, globalement, les sondés semblent retirer de l'utilité à acheter un produit co-créé. En effet, bien que pour l'hypothèse 5, nous ne pouvons affirmer avec certitude que les consommateurs sont prêts à payer davantage pour tous les produits co-crés, nous sommes toutefois en mesure d'avancer que c'est bien le cas pour la majorité des produits et que, même dans le pire des cas, les répondants ne payent pas moins que le prix du produit non co-créé. De plus, l'hypothèse 4 stipule clairement que les sondés préfèrent acheter des produits co-crés plutôt que des produits non co-crés. Les constatations qui précèdent nous permettent de valider notre QR2.

2.2. DISCUSSION EN CE QUI CONCERNE LES ENTREPRISES

2.2.1. QR3 : LES PRODUITS CO-CREES PERMETTENT-ILS DE GENERER UN PLUS GROS REVENU QUE S'IL N'EXISTAIT QUE DES PRODUITS NON CO-CREES SUR LE MARCHE ?

Etant donné que notre troisième question de recherche reprend les mêmes hypothèses que la précédente, la conclusion en est similaire. La co-création permet effectivement de générer de plus gros revenus car les consommateurs ont une préférence pour l'achat des produits co-crés plutôt que des articles non co-crés, et dans la majorité des cas, ils sont prêts à dépenser davantage pour un produit co-créé. Une fois encore, il convient d'émettre quelques réserves quant à la significativité de cette dernière affirmation, probablement en raison d'un panel de produits testés trop restreint et d'un écart type élevé, comme expliqué précédemment.

2.2.2. QR4 : LA CO-CREATION PERMET-ELLE DE DETECTER PLUS FACILEMENT LES ERREURS EVENTUELLES RELATIVES AUX PRODUITS ?

2.2.2.1. Discussion des hypothèses 8 et 9

Bien qu'il semble que les répondants ne soient pas plus enclins à se plaindre si le produit acheté présentant un problème est co-créé (H9), la conclusion que nous pouvons tirer en ce qui concerne les feedbacks donnés durant la conception d'un produit ne va pas dans le même sens. En effet, les résultats collectés nous apprennent que les sondés sont disposés à apporter des conseils à l'entreprise pendant le processus de développement du produit (H8). Ce deuxième élément devrait permettre, comme l'affirment Ogawa et Piller (2006), de réduire le risque d'échecs lors du lancement du bien en question.

2.2.2.2. Discussion de la question de recherche 4

Les résultats des hypothèses 8 et 9 mettent en évidence que la co-crédation offre effectivement la possibilité de détecter plus facilement des erreurs éventuelles relatives aux produits, tout au moins durant la phase de développement (H8). En effet, les personnes sondées ne vont pas se plaindre davantage si le produit avec lequel elles rencontrent un problème est co-crédé (H9). Cet état de fait est un point important à prendre en compte car pour détecter d'éventuelles erreurs post-développement, il est nécessaire d'inciter les consommateurs à se plaindre (Swaen, 2015). Toujours est-il que ces deux hypothèses permettent de valider partiellement notre question de recherche.

3. DISCUSSION DE LA QUESTION MANAGERIALE

Les résultats exposés ci-dessus nous permettent d'attester que les consommateurs et Decathlon bénéficient des avantages liés à la co-crédation. En effet, comme mentionné précédemment, les consommateurs retirent de l'utilité à participer au processus mais également à acheter des produits co-crédés. Quant à l'entreprise, elle a la possibilité de dégager un revenu plus important et de détecter plus facilement les erreurs lors du développement des nouveaux articles.

PARTIE 3 – RECOMMANDATIONS ET LIMITES

Cette troisième partie est consacrée, d’une part, aux recommandations que nous estimons pertinentes vu la situation de Decathlon Création et les réponses apportées au questionnaire et, d’autre part, aux limites que nous avons rencontrées durant la réalisation de ce mémoire, ainsi qu’aux pistes de recherches futures.

RECOMMANDATIONS

De manière générale, nous ne pouvons que recommander à Decathlon de poursuivre dans la voie qu’elle a empruntée avec sa plateforme co-créative car, comme nous l’avons étudié, cette façon de procéder s’avère bénéfique à la fois pour l’entreprise elle-même mais également pour les consommateurs. Cependant, au vu de certains résultats, nous estimons que plusieurs points méritent notamment réflexion.

Afin d’expliquer nos conseils le plus clairement possible dans le cas de Decathlon Création, nous avons réparti ceux-ci en deux sections clés correspondant aux phases principales de la co-création à savoir, l’étape du développement du produit et celle du post-développement.

3.1. PHASE DE DEVELOPPEMENT

Durant la phase de développement, il est clair que Decathlon Création cherche principalement à obtenir de nouvelles idées de produits ainsi que des feedbacks de la part des consommateurs et ce, afin d’améliorer les produits existants ou ceux en cours de création. Pour ce faire, la compagnie en question a besoin d’avoir à sa disposition une communauté de membres prêts à s’investir sur la plateforme.

Or, ainsi que le montrent nos résultats, il apparaît que peu de personnes connaissent le principe de la co-création et encore moins Decathlon Création. Il nous semble dès lors important, si Decathlon souhaite que cette plateforme devienne un véritable succès, de communiquer davantage à son sujet afin de la faire connaître auprès du plus grand nombre possible d’individus. En effet, comme déjà mentionné à plusieurs reprises, la co-création repose avant tout sur la participation des personnes externes à l’entreprise (Cherif & Miled, 2013). Or, si ces individus n’ont tout simplement pas conscience de l’existence de cette initiative, ils ne

vont naturellement pas être en mesure d'y participer ni de partager leurs idées et suggestions. Accroître sa communication, que ce soit en magasin, sur Internet, dans les folders ou autres, permet de conscientiser les clients à propos de l'existence de Decathlon Création et, par conséquent, d'attirer de nouveaux membres.

Cependant, cette communication ne peut s'effectuer de n'importe quelle manière. En effet, d'une part, parmi les consommateurs conscients de l'existence de la plateforme, seulement 10% ont déjà essayé de participer à un projet co-créatif sur cette dernière et, d'autre part, les personnes n'ayant jamais collaboré à un tel projet semblent indifférentes quant au fait d'y prendre part. Dès lors, communiquer simplement l'existence de la plateforme risque de s'avérer inutile ou d'aboutir à un effet assez marginal. Nous estimons par conséquent qu'il est essentiel, pour Decathlon, de s'axer davantage, dans sa communication, sur les aspects générateurs d'utilité pour les consommateurs afin d'inciter ces derniers à devenir membres de la plateforme :

- Le plus important, aux yeux des consommateurs, est de constater que l'entreprise prend en compte leurs avis. Pour ce faire, Decathlon pourrait éventuellement utiliser les articles relatant l'avancée des projets co-créatifs publiés sur la plateforme afin de les partager sur différents réseaux sociaux tels que Facebook ou encore sur son site de vente en ligne. L'entreprise aurait également la possibilité de mettre en avant certains produits co-crédés, que ce soit dans ses magasins, dans ses folders, etc. ces articles pouvant être accompagnés d'un logo ou d'un message expliquant qu'ils sont le fruit d'une collaboration avec les clients ;
- Dans une moindre mesure, mais ceci constituant également une source d'utilité pour les consommateurs, il est indispensable que l'entreprise montre que les participants au processus co-créatif peuvent retirer une compensation financière liée à leur implication. Ceci est également possible grâce aux articles auxquels nous faisons référence dans le paragraphe précédent en mentionnant, par exemple, le nombre de points gagnés par la personne ayant eu l'idée. Une autre idée pourrait être d'établir un classement des personnes ayant récolté le plus grand nombre de points et en décrivant ce à quoi ils ont consacré cet argent : partir en vacances, s'offrir du nouveau matériel sportif, etc. ;

Ces divers éléments devraient, non seulement, permettre d'attirer des adhérents à la plateforme mais, également, de faire en sorte qu'une fois inscrits, ils reviennent régulièrement sur cette dernière. En effet, les actions concrètes expliquées ci-dessus sont susceptibles de montrer aux participants que les générateurs d'utilité ne sont pas simplement des paroles en

l'air, mais qu'il s'agit bien, au contraire, d'actions réelles. Par ailleurs, et ce toujours dans l'optique de conserver les membres une fois inscrits, il nous paraît primordial de continuer à fournir une expérience agréable sur la plateforme, notamment en essayant que cette dernière soit la plus « user friendly » possible. En effet, si Decathlon Création venait à s'axer dans une moindre mesure sur cet aspect de la plateforme, cela reviendrait à prendre un risque de perdre des adhérents car, comme le disent Prahalad et Ramaswamy (2002), il est rare qu'un consommateur continue à aller sur un site web qu'il ne trouve pas agréable.

Compter des membres fidèles à la plateforme s'avère évidemment très important, mais encore faut-il être en mesure de récolter leurs remarques. Heureusement, les résultats obtenus révèlent que les sondés sont assez d'accord d'apporter leurs feedbacks à Decathlon Création. Par conséquent, il serait dommage de ne pas en profiter étant donné qu'il s'agit de l'objectif même de la plateforme. En effet, bien que l'enseigne propose déjà un système de commentaires en ce qui concerne les différents projets en cours, les remarques des participants ne sont pas très nombreuses car ces derniers se contentent généralement de voter « pour » ou « contre », sans fournir de plus amples explications. Dès lors, nous pensons que Decathlon devrait davantage encourager les participants à laisser un commentaire en ouvrant, par exemple, une nouvelle fenêtre lorsqu'ils votent. Cependant, il importerait alors de veiller à ne pas opprimer les individus car, si tel est le cas, ils risqueraient de ne plus avoir envie de participer (Prahalad et Ramaswamy, 2002).

3.2. PHASE DE POST-DEVELOPPEMENT

En ce qui concerne cette phase de post-développement, nous avons vu, d'une part, que les produits co-crés répondent mieux aux attentes des clients par rapport aux produits non co-crés et, d'autre part, qu'il est possible pour l'entreprise d'accroître son revenu grâce à la co-création. En effet, les résultats démontrent que les consommateurs préfèrent les produits co-crés aux produits non co-crés et qu'ils sont prêts à dépenser davantage afin de les acquérir. A la suite de ce qui précède, nous pouvons donc formuler deux recommandations principales, à savoir :

- Decathlon aurait tout intérêt à jour pleinement la carte de la co-création et à faire de celle-ci un élément central de sa stratégie. En effet, étant donné que les produits co-crés comblent davantage les attentes des clients, l'entreprise gagnerait, une fois de plus, à les mettre en évidence, que ce soit dans ses magasins, dans ses folders, etc. Agir de la sorte ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et ce, pour deux raisons majeures : (1) cela permet de

souligner que Decathlon est un pionnier en ce qui concerne le développement de produits sportifs innovants, pouvant entraîner une amélioration de l'image de marque qu'ont les consommateurs vis-à-vis de l'entreprise, ainsi qu'un accroissement de leur fidélité pour cette enseigne (Pecheux, 2015) ; (2) cela devrait également contribuer à l'accroissement des ventes des produits concernés (Sinigaglia, 2015) ;

- Ainsi que nous l'avons observé lors de nos tests, les consommateurs sont globalement prêts à dépenser davantage afin d'acquérir un bien co-crée. Dès lors, il s'avère judicieux, pour Decathlon, de profiter de cette opportunité et de vendre effectivement les produits co-crées à un prix supérieur à celui des biens non co-crées. En effet, cet élément couplé au point 2 du paragraphe précédent, procurerait à l'entreprise la possibilité d'accroître son revenu.

Par ailleurs, il semble que les répondants sont indifférents quant au fait de se plaindre plus souvent lorsqu'il s'agit d'un produit co-crée. Si, à la base, le taux de plainte est assez important, cela ne pose aucun problème ; par contre, si celui-ci est relativement faible, l'entreprise doit stimuler ses consommateurs à introduire des réclamations, que ces dernières portent sur des produits co-crées ou non. En effet, les plaintes offrent à l'entreprise la possibilité de corriger ses erreurs et de développer de nouvelles versions encore plus performantes (Swaen, 2015). En ce qui concerne les plaintes spécifiquement relatives aux produits co-crées, Decathlon possède un atout non négligeable dans le sens où l'entreprise rémunère déjà ses co-créateurs via sa plateforme. Elle pourrait dès lors concevoir un mécanisme via lequel toute plainte pertinente serait récompensée de points supplémentaires. Ceci lui permettrait non seulement d'obtenir davantage de feedbacks et donc, comme déjà mentionné plus haut, d'être capable d'améliorer ses futurs produits, mais également d'inciter des clients à surfer sur Decathlon Création et, par conséquent, à devenir des membres potentiellement actifs sur la plateforme.

LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Toute étude comporte certaines limites et ce mémoire n'en est évidemment pas exempt. Dans cette section, nous faisons état des limites auxquelles nous avons été confrontés et proposons des pistes d'études futures afin d'approfondir la recherche.

La première limite à laquelle nous nous sommes heurtés est apparue très tôt dans notre étude du cas Decathlon. En effet, nous avons tenté d'entrer en collaboration avec l'entreprise, de sorte à obtenir des données plus confidentielles, mais il s'est avéré que cette dernière s'est montrée peu coopérative pour nous fournir les informations dont nous avons besoin. En conséquence, nous avons dû réaliser notre étude en nous concentrant sur des données émanant uniquement des consommateurs eux-mêmes, nous privant ainsi du volet « corporate ». Ceci nous a donc empêché d'analyser plus en détails certains aspects liés à l'entreprise : nous n'avons, par exemple, pas été en mesure d'étudier les coûts liés au développement de produits co-crées notamment en ce qui concerne le temps d'adaptation nécessaire au niveau de la quantité produite. Dès lors, les données recueillies pour l'entreprise sont uniquement constituées de celles disponibles sur le site du groupe Decathlon et de la Banque Nationale. Au cours d'une prochaine étude, il pourrait être intéressant d'étudier en détails les données confidentielles des entreprises afin de déterminer, entre autres, si la co-crédation permet un lancement plus rapide des produits sur le marché, ainsi que la réduction des coûts liés à l'innovation ou, encore, si les ventes d'articles co-crées sont significatives au sein de la gamme de produits.

La deuxième limite a trait à la représentativité de notre échantillon. Tout d'abord, nous avons eu recours au sondage par Internet et ce, pour les raisons mentionnées précédemment dans le mémoire. Cette manière de procéder pourrait, en partie, biaiser la représentativité de notre échantillon étant donné que toutes les populations n'ont pas forcément accès à Internet (La Banque Mondiale, 2014). Ensuite, nous n'avons pas été à même de vérifier la représentativité dudit échantillon étant donné que, compte tenu de nos moyens limités, il ne nous a pas été possible de trouver des statistiques sociodémographiques des personnes pratiquant un sport dans le monde entier, ou autrement dit, de notre population mère. Nous aurions pu avoir recours aux données d'un seul pays ou d'un seul sport et les extrapoler au reste de la population, mais rien ne nous garantit qu'un pays en particulier soit représentatif de tous les autres pays du monde. Les résultats et recommandations doivent donc être pris en compte

sous un angle critique et il importe de ne pas les considérer comme étant vérifiés et généralisables à 100%. Enfin, nous aurions souhaité comparer les propensions des consommateurs à payer en fonction des sports pratiqués par les sondés. Cependant, il aurait alors été nécessaire de recueillir les avis de répondants pour chaque sport concernant les articles co-crésés présentés dans le questionnaire, ce qui, à notre niveau, n'est pas possible. Par conséquent, lors de futures études, avoir recours à une méthode plus représentative de notre population cible afin de parvenir à mieux généraliser les résultats obtenus pourrait s'avérer fructueux.

La troisième limite fait référence à l'absence de produits co-crésés dans les magasins Decathlon. En effet, d'après les informations fournies par l'entreprise, il apparaît que les produits co-crésés sont totalement absents de la gamme des articles vendus en Belgique. Il était donc peu probable que nos répondants soient au courant que l'entreprise pratique la co-création via sa plateforme et nous avons donc dû établir notre questionnaire en tenant compte de ce fait. En effet, nous avons, dès lors, présenté théoriquement différents produits en cours de réalisation (images de concepts en développement tirés de la plateforme et accompagnés de leur description succincte) afin que les répondants puissent imaginer ce que sont les produits co-crésés. Bien que nous estimons avoir fourni le maximum d'informations étant à notre disposition, les répondants n'étaient malgré tout pas en mesure d'appréhender correctement l'objet ainsi que ses caractéristiques. Une piste d'étude intéressante pour l'avenir consisterait à présenter réellement les produits co-crésés aux répondants afin que ceux-ci puissent se faire une véritable opinion de ce qu'un tel produit apporte.

La quatrième limite s'imposant à nous réside dans le fait que seulement trois répondants connaissaient le processus de co-création via Decathlon Création. Ceci ne nous surprend pas outre mesure étant donné que la plateforme ne jouit pas d'une grande popularité. Bien que cela ne constitue qu'un indice, le nombre de personnes ayant « liké » le groupe Facebook de la plateforme de l'enseigne est assez restreint : il ne comporte en effet que plus ou moins 2.000 fans alors que le Facebook de Decathlon Wavre compte déjà plus de 24.000 adhérents. Ceci illustre parfaitement le manque de conscience de la clientèle de l'entreprise en ce qui concerne l'existence de la plateforme. Dès lors, nous n'avons obtenu qu'un nombre très insuffisant de sondés ayant déjà participé à Decathlon Création et, par conséquent, nous n'avons pas pu comparer certaines variables entre participants et non participants au processus. Par exemple, il ne nous a pas été possible de comparer, entre les co-créateurs et les potentiels co-créateurs,

les différentes propensions à participer ou à re-participer au processus de co-création sur la plateforme. Dans le cadre d'études à venir, il serait dès lors enrichissant d'obtenir un échantillon mieux équilibré afin d'avoir les moyens de réaliser de telles comparaisons.

La cinquième limite que nous avons rencontrée porte sur les prix que les répondants ont pu mentionner dans notre questionnaire. D'une part, il est fort que probable que les répondants aient déterminé un prix en fonction de leurs besoins actuels, sans forcément se positionner en situation d'achat. Ainsi, par exemple, une personne ayant 17 ans ne verra que peu d'utilité en ce qui concerne un siège vélo pour bébé transformable en poussette et sera donc tentée de cocher un prix inférieur à celui de l'article non co-créé. Ce phénomène s'est principalement présenté, ainsi que nous le mentionnions dans la discussion des résultats, dans le cas de la cage de transport pliable pour chien. En effet, de nombreuses valeurs extrêmes ont pu être décelées, biaisant potentiellement les prix moyens obtenus pour les produits co-créés. Ce phénomène a pu se reproduire, dans une moindre mesure, aux autres produits proposés. Il faut donc garder à l'esprit que nos résultats ont probablement été tirés vers le bas pour cette raison. Afin de contrer ceci, il aurait été opportun de placer les consommateurs en situation, au moyen d'un texte introductif mais nous aurions pris le risque de rallonger encore un questionnaire qui était déjà très conséquent pour un répondant. D'autre part, les sondés n'étant pas en situation d'achat réel, il est possible que ces derniers aient sous-estimé ou surestimé les prix qu'ils étaient prêts à payer ou qu'ils soient incapables de déterminer réellement leur intention d'achat étant donné qu'il peut être question de produits effectivement nouveaux/technologiques (Pecheux, 2015). Par ailleurs, le contexte économique de crise actuel peut également avoir influencé les réponses des personnes sond  es. Ces deux éléments étant relativement importants, ils doivent donc être pris en compte dans l'interprétation et l'utilisation de nos résultats. Il serait également intéressant de pouvoir réaliser des tests plus approfondis sur la propension à payer des consommateurs pour un produit co-créé lorsq   ils se trouvent en situation réelle.   tant donné le manque de moyens et de temps auquel nous avons dû faire face afin de mener une telle étude, nous avons été contraints de tirer nos conclusions sur la base des données fournies hors du contexte d'achat réel d'un produit.

La sixième limite concerne les préférences des produits co-créés par rapport aux produits non co-créés. En effet, d'après nos résultats, les répondants disent préférer acheter des produits co-créés, cependant, comme mentionné au paragraphe pr  c  dent, ils ne sont pas en situation réelle et leurs intentions d'achat peuvent donc être différentes. Par conséquent, ils risquent

finalement de changer d'avis, que ce soit en raison d'un prix trop élevé ou pour tout autre motif. En effet, comme le mentionne Pecheux (2015), la corrélation entre attitude et comportement n'est pas égale à 1 car de nombreuses variables peuvent influencer le comportement des répondants lors du passage à l'acte. L'attitude ne prédit donc pas complètement le comportement, d'autant plus que cette dernière n'est pas stable dans le temps (Pecheux, 2015). Ici encore, il serait donc opportun d'observer le comportement des consommateurs en situation réelle d'achat.

La septième limite à laquelle nous avons dû faire face se rapporte aux motivations que nous avons mentionnées dans notre questionnaire. En effet, bien que nous ayons tenté de tester les motivations qui nous paraissaient les plus importantes pour les répondants dans le cas Decathlon, il se peut que d'autres éléments interviennent dans l'utilité que peuvent retirer les participants de la plateforme. Dès lors, il serait envisageable de multiplier les messages lors des communications publicitaires. Une étude future intéressante consisterait à se focaliser entièrement sur ces motivations et à les développer plus en détails.

CONCLUSION

Notre mémoire avait pour objectif de déterminer si, tant l'entreprise que les consommateurs, sont susceptibles ou pas de retirer des avantages liés à la co-crétation. Afin de tenter d'apporter des réponses à cette question, nous avons subdivisé notre étude en deux parties distinctes, à savoir, d'une part, le point de vue de l'entreprise et, de l'autre, celui des consommateurs. Après avoir analysé les résultats et conclu que chacune des deux parties pouvait tirer profit de ce concept, nous avons établi des recommandations dont le but serait de s'avérer utiles à Decathlon, ainsi qu'à d'autres entreprises désirant prendre exemple sur Decathlon Création ou, possédant déjà leur propre plateforme co-créative.

Cependant, afin d'arriver à ces résultats, nous avons tout d'abord dressé un état des lieux de ce que pouvait être la notion de co-crétation, ainsi que des différentes approches permettant de concevoir un système efficace. En effet, comme nous avons pu le constater sur des plateformes telles que Google Scholar, au cours des dernières années, la littérature sur le sujet a crû de façon considérable, sans forcément toujours se révéler des plus claires (Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013), formant ainsi un certain chaos qui n'est pas sans rappeler la phase du « fuzzy front end » du développement de produits.

De notre « Revue de la littérature », il ressort principalement que la co-crétation, terme utilisé pour la première fois en 1995 par Schrage (Magne & Lemoine, 2015), a marqué un tournant non-négligeable dans la manière dont certaines entreprises conçoivent le développement de nouveaux produits, passant de la « Good-Dominant Logic » à la « Service-Dominant Logic » (Ertimur & Venkatesh, 2010). Par ailleurs, certains auteurs tels que Cova (2008) et Cherif et Miled (2013) nous ont montré que la co-crétation pouvait revêtir des formes diverses en fonction, notamment, de son objet ou encore du temps requis et de la force des interactions. Mais, outre ce qui précède, la co-crétation peut également être abordée de différentes façons, que ce soit suivant les opportunités qui se présentent, le type d'interactions choisies ou encore le rôle que doivent remplir les consommateurs (Bettencourt, 1997 ; Payne & al., 2009 ; Payne, Storbacka & Frow, 2008).

Notre analyse de la littérature nous a également appris qu'il existe différents facteurs à prendre en compte afin de déterminer si l'entreprise est capable ou pas de mettre sur pied un

système co-créatif efficace. Ces facteurs peuvent résider, par exemple, dans la capacité à identifier et à absorber les consommateurs pertinents, ainsi qu'à mettre ces derniers dans des situations appropriées et à utiliser les connaissances co-crées (Mohaghar & al., 2012). De plus, l'efficacité du processus co-créatif va également être influencée, d'une part, par la manière dont l'entreprise va articuler les quatre blocs du modèle DART et, d'autre part, par les six choix principaux auxquels elle va devoir faire face si elle souhaite mettre en place un tel système, à savoir : l'objectif de la co-création, le type de consommateur impliqué, le lieu où doit se dérouler ce processus, la manière de motiver les personnes, l'intensité de l'implication des participants ainsi que la durée de cette dernière (DeFillippi & Roser, 2014 ; Leavy, 2012). Enfin, nous savons que la co-création peut être appliquée de multiples façons, qu'il est possible de catégoriser suivant trois degrés d'engagement du consommateur : bricoler, collaborer ou innover (Magne & Lemoine, 2015).

Après avoir clarifié le phénomène de co-création et la multitude de concepts s'y rapportant, nous nous sommes attardés sur la présentation de l'entreprise ainsi que de la plateforme Decathlon Création qui matérialise notre cas, à savoir, Decathlon. En effet, comme expliqué auparavant, cette enseigne est celle qui nous a semblé la plus en phase avec la littérature à notre disposition sur le sujet. Ensuite, nous avons tenté de lui appliquer les différents modèles et concepts présentés dans le mémoire et que nous venons de réexpliquer de manière succincte.

Une fois tout ceci défini, nous sommes passés à l'étude descriptive afin de déterminer si la co-création était effectivement source d'avantages pour ses participants et pour l'entreprise instigatrice de l'initiative. D'une part, nous en avons conclu, sur base de nos résultats, que les consommateurs retirent de l'utilité liée à la participation au processus co-créatif via la prise en compte de leur opinion et la perspective de percevoir une récompense financière suite aux interventions pertinentes. Dans le même registre, étant donné que les consommateurs préfèrent les produits co-crées à ceux non co-crées et qu'ils seraient prêts à déboursier généralement davantage pour obtenir un bien co-créé, nous en avons déduit qu'ils retirent également de l'utilité liée à l'achat. D'autre part, l'entreprise peut, elle aussi, récolter un certain intérêt en pratiquant la co-création. Effectivement, elle peut espérer générer un plus gros revenu via la vente d'articles co-crées et exploiter un grand nombre de feedbacks supplémentaires par rapport au développement d'articles non co-crées.

En bref, notre partie théorique permet à tout lecteur d'avoir une vision assez précise du concept de co-crédation ainsi que des éléments pratiques exploitables par les entreprises en vue d'implanter un tel processus dans le d'éveloppement de leurs nouveaux produits. Par ailleurs, d'un point de vue managérial, notre étude apporte plusieurs éléments sur lesquels Decathlon peut s'appuyer afin de s'améliorer ou de saisir de nouvelles opportunités. En effet, nos recommandations pourraient permettre à l'enseigne de faire de la co-crédation un élément clé de sa stratégie et le fer de lance de sa communication.

Quoi qu'il en soit, la co-crédation prouve que le d'éveloppement de nouveaux produits n'a pas fini de nous étonner et que le concept semble avoir encore de beaux jours devant lui. Par ailleurs, il existe de nombreuses pistes d'études pouvant compléter notre travail, tant le sujet paraît vaste et susceptible de regorger d'opportunités dans de multiples domaines. Ainsi, nos moyens étant fortement limités pour la réalisation de ce mémoire, il peut être très intéressant de vérifier plus assidument nos conclusions en ayant recours à une méthode d'observation, ou en ayant accès à des données plus précises concernant Decathlon.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartier, A.-L., & De Moerloose, C. (2015). *Séminaire d'accompagnement du mémoire - Initiation au logiciel SPSS : Deuxième master, LLSMD2094*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Bartl, M., Jaweck, G., & Wiegandt, P. (2010). *Co-creation in new product development: Conceptual framework and application in the automotive industry*. Paper presented at the Conference Proceedings R&D Management Conference – Information, Imagination and Intelligence, Manchester.
- Baudot, J.Y. (n.d.). *La taille d'un échantillon*. En ligne <http://www.jybaudot.fr/Sondages/tailleechant.html>, consulté le 14 juin 2016.
- Belkahla, W., & Triki, A. (2011). Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of knowledge management*, 15(4), 648-674. doi:10.1108/13673271111152009
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28. doi:10.1509/jmkg.67.1.14.18592
- Bennala, N. (2013). *Econométrie : Troisième bachelier, LECGE1316*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., McCarthy, I., & Kates, S. M. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 50(1), 39-47.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90024-5
- Bloomberg. (n.d.). *Decathlon SA : Company profil*. En ligne <http://www.bloomberg.com/profiles/companies/4635641Z:FP-decathlon-sa>, consulté le 01 juin 2016.
- Bonnemaizon, A., Benoit-Moreau, F., Cadenat, S., & Renaudin, V. (2011). *Client "exécutant", "assistant marketing", "relais" ou "apporteur de solutions": quel rôle veulent nous faire endosser les enseignes?* Paper presented at the 14ème Colloque International Etienne Thil sur la Distribution, Roubaix.

- Bowers, M. R., Martin, C. L., & Luker, A. (1990). Trading places: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 4(2), 55-69. doi: 10.1108/EUM00000000002512
- CheckMarket. (n.d.a). *Calculateur de taille d'échantillon*. En ligne <https://fr.checkmarket.com/calculateur-taille-echantillon-enquete>, consulté le 15 juin 2016.
- Checkmarket. (n.d.b). *La taille d'échantillon optimale*. En ligne <https://fr.checkmarket.com/kb/comment-calculer-la-taille-d-echantillon>, consulté le 14 juin 2016.
- Cherif, H., & Miled, B. (2013). Are brand communities influencing brands through co-creation ? A cross-national example of the brand Axe : in France and in Tunisia. *International Business Research*, 6(9), 14-29. doi:10.5539/ibr.v6n9p14
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press, Boston, MA.
- Cook, S. (2008). The contribution revolution: Letting volunteers build your business. *Harvard business review*, 86(10), 60-69.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gates idea to launch process—update, what's new, and NexGen systems. *Journal of product innovation management*, 25(3), 213-232. doi: 10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x
- Cova, B. (2008). Consumer made: Quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing*, 50, 19-27. doi:10.2307/20723307
- Cova, B., Ezan, P., & Fuschillo, G. (2013). Zoom sur l'autoproduction du consommateur. *Revue française de gestion*, (234), 115-133. doi:10.3166/RFG.234.115-133
- Dahlsten, F. (2004). Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 141-149. doi:10.1108/14601060410534384
- Dangu, K. (2013). *La co-crédation, rétrospective et ambitions*. En ligne <http://www.webmarketing-com.com/2013/04/15/20347-co-creation-retrospective-ambitions>, consulté le 09 juillet 2016.
- De Moerloose, C., Jeandrain, A.-C., & Swaen, V. (2009). *Séminaire d'accompagnement du mémoire – Comment calculer la taille d'un échantillon ? : Deuxième master, LLSMD2094*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Decathlon Création. (2015a). *Alerte cavalier*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/idea/alerte-cavalier>, consulté le 03 juin 2016.

- Decathlon Création. (2015b). *Comment obtenir le soutien de la communauté ?* En ligne <https://fr.decathloncreation.com/blog/how-to-get-the-support-of-the-community>, consulté le 03 juin 2016.
- Decathlon Création. (2015c). *Siège bébé poussette : l'incroyable atelier de prototypage*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/blog/siege-bebe-poussette-l-incroyable-atelier-de-prototypage>, consulté le 04 juin 2016.
- Decathlon Création. (2016a). *Dunker comme un pro*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/idea/dunker-comme-un-pro-1>, consulté le 25 juin 2016.
- Decathlon Création. (2016b). *Jouer n'importe où, n'importe quand*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/idea/jouer-n-importe-ou-n-importe-quand>, consulté le 02 juin 2016.
- Decathlon Création. (2016c). *Kage² : le futur du but de foot transportable*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/idea/kage2-le-futur-du-but-de-foot-transportable>, consulté le 02 juin 2016.
- Decathlon Création. (2016d). *Sac à dos de randonnée connecté*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/idea/sac-a-dos-de-randonnee-connecte>, consulté le 03 juin 2016.
- Decathlon Création. (n.d.a). *A propos*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/page/about-us>, consulté le 04 juin 2016.
- Decathlon Création. (n.d.b). *Comment ça marche ? – Decathlon Création*. En ligne <https://fr.decathloncreation.com/how-to>, consulté le 04 juin 2016.
- Decathlon Création. (n.d.c). *Sélection des idées : quels sont les critères et le processus ?* En ligne <https://fr.decathloncreation.com/blog/selection-criteria-how-are-ideas-picked-to-become-real-products-2>, consulté le 02 juin 2016.
- Decathlon. (2015a). *Chiffres clés*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/nous-connaître/chiffres-cles>, consulté le 01 juin 2016.
- Decathlon. (2015b). *Dossier de presse – Résultats 2015*. En ligne http://corporate.decathlon.com/wp-content/uploads/2014/01/dp-chiffres_international_FR_v1.1.0_BD.pdf, consulté le 01 juin 2016.
- Decathlon. (n.d.a). *Decathlon Création – Et si nous faisons de vos idées une réalité ?* En ligne <http://corporate.decathlon.com/nos-innovations/decathlon-creation>, consulté le 03 juin 2016.
- Decathlon. (n.d.b). *L'entreprise Decathlon*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/nous-connaître/entreprise-decathlon>, consulté le 01 juin 2016.

- Decathlon. (n.d.c). *Nos valeurs*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/nous-connaître/nos-valeurs>, consulté le 04 juin 2016.
- Decathlon. (n.d.d). *Open Oxyane : déjà 5 projets sélectionnés*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/open-oxyane-5-projets-selectionnees>, consulté le 02 juin 2016.
- Decathlon. (n.d.e). *Research and development*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/en/our-innovations/research-and-development>, consulté le 03 juin 2016.
- Decathlon. (n.d.f). *Retour sur la création de Decathlon*. En ligne <http://corporate.decathlon.com/decathlon-la-creation-1976>, consulté le 01 juin 2016.
- DeFillippi, R., & Roser, T. (2014). Aligning the co-creation project portfolio with company strategy. *Strategy & leadership*, 42(1), 30-36. doi:10.1108/SL-10-2013-0075
- Dehez, P., & Maniquet, F. (2012). *Microéconomie : Deuxième bachelier*, LECGE1222. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2004). Gaining a competitive edge from your customers: Exploring the three dimensions of customer knowledge. *Knowledge Management Review*., 7(3), 12-15.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137. doi:10.1007/s11747-007-0059-8
- Duccaroz, C., & Sinigaglia, N. (2015). *Price management : Deuxième master en gestion*, MGEST2126. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 290-306. doi: 10.1007/s11747-010-0194-5
- Errajaa, K., Partouche, J., & Dutot, V. (2013). The co-creation process in the development of nostalgic new products. *European Journal of Innovation Management*, 16(4), 440-458. doi:10.1108/EJIM-11-2012-0107
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 256-263. doi:10.1016/j.ausmj.2010.07.004
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 97-108. doi:10.1007/s11747-007-0061-1

- Evans, P., & Wolf, B. (2005). Collaboration rules. *Harvard Business Review*, 83, 96-104.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of marketing*, 72(4), 90-104. doi:10.1509/jmkg.72.4.90
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(3), 322-336. doi:10.1007/s11747-007-0082-9
- Filieri, R. (2013). Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(1), 40-53. doi:10.1108/02634501311292911
- Franke, N., Keinz, P., & 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. doi:10.1509/jmkg.73.5.103
- Friesen, G. B. (2001). Co-creation: When 1 and 1 make 11. *Consulting to management*, 12(1), 28-31.
- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. (2010). *Co-creation: a framework for collaborative engagement*. Paper presented at the 18th International Colloquium in Relationship Marketing, Reading, MA, 27-30 September.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzei, R. (2013). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1516-1527. doi:10.1016/j.jbusres.2012.09.013
- Goodwin, C. (1987). A social influence theory of consumer cooperation. *Advances in Consumer Research*, 14(1), 378-381.
- Gouillart, F. J. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy & leadership*, 42(1), 2-8. doi:10.1108/SL-09-2013-0071
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17, 109-122. doi:10.1002/smj.4250171110
- Grewal, R., Lilien, G. L., & Mallapragada, G. (2006). Location, location, location: How network embeddedness affects project success in open source systems. *Management science*, 52(7), 1043-1056. doi:10.1287/mnsc.1060.0550
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314. doi:10.1108/09555340810886585

- Grönroos, C. (2010). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301. doi:10.1177/1470593111408177
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service Management*, 22(1), 5-22. doi:10.1108/09564231111106893
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14. doi:10.1016/S0148-2963(99)00013-2
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*: Harvard Business School press. Boston.
- Heutte, J. (2014). Persister dans la conception de son environnement personnel d'apprentissage : Contributions et complémentarités de trois théories du self (autodétermination, auto-efficacité, autotélisme-flow). *Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education et la Formation*, 21(Numéro spécial), 149-184.
- Holbrook, M. B. (1987). What is consumer research? *Journal of Consumer Research*, 14(1), 128-132.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296. doi:10.1177/1094670510375604
- Hull, F. M. (2004). Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. *Journal of Service Research*, 7(2), 167-180. doi:10.1177/1094670504268452
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688. doi:10.1057/bm.2013.8
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95. doi:10.1108/09555341311287754
- Interceptum. (n.d.). *Comment calculer la taille de l'échantillon pour une étude de marché effectué à l'aide d'un sondage en ligne*. En ligne <https://interceptum.com/pci/fr/60981/67350/69868>, consulté le 3 juin 2016.
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363-383. doi:10.1080/09537320310001601531

- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of marketing*, 68(4), 47-59. doi:10.1509/jmkg.68.4.47.42722
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2011). Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, doi:10.1177/1094670511425697
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. doi:10.1016/j.jretai.2014.10.002
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public opinion quarterly*, 25(1), 57-78. doi:10.1086/266996
- Kervyn, N. (2014). *Etudes et modèles de marché : Première master de gestion, LLSMS2000*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Kohlbacher, F. (2008). Knowledge-based New Product Development: fostering innovation through knowledge co-creation. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 4(3), 326-346. doi:10.1504/IJTIP.2008.0201
- Kohlbacher, F., & Mukai, K. (2007). Japan's learning communities in Hewlett-Packard Consulting and Integration: Challenging one-size fits all solutions. *The Learning Organization: An International Journal*, 14(1), 8-20. doi:10.1108/09696470710718311
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491. doi:10.1108/09564230810891914
- La Banque Mondiale. (2014). *Utilisateurs Internet (pour 100 personnes)*. En ligne <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.USER.P2?view=map>, consulté le 14 juillet 2016.
- Larousse. (n.d.). *Définitions : échantillon*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9chantillon/27393>, consulté le 15 juin 2016.
- Leavy, B. (2012). Collaborative innovation as the new imperative - Design thinking, value co-creation and the power of "pull". *Strategy & leadership*, 40(2), 25-34. doi:10.1108/10878571211209323
- Leclercq, T., Poncin, I., & Hammedi, W. (2015). *Ten years of value cocreation: an integrative review*: Louvain School of Management Research Institute. Louvain-la-Neuve.

- Legardinier, A. (2014). *Comment limiter les biais liés au choix des échelles de mesure dans les études marketing ?* (Mémoire de master). Institut d'administration des entreprises de Grenoble, Grenoble, France. En ligne <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933905/document>, consulté de 14 juin 2016.
- Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75(6), 102-113. doi:10.1142/9789814295505_0016
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management science*, 48(8), 1042-1059. doi:10.1287/mnsc.48.8.1042.171
- Lojcono, G., & Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 75-79. doi:10.1225/SMR139
- Magne, S., & Lemoine, J. F. (2015). *Essai de classification des pratiques de co-crédation de produits et services*. Paper presented at the 6ième Rencontre du Groupe de Recherche Thématique « Innovation » de l'AIMS – Le management de l'innovation : Où en sommes-nous ? Où allons-nous ? Université de Strasbourg, Septembre.
- Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation: Experiments with innovating end users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124. doi:10.1177/1094670503257028
- Mahr, D. (2011). *Customer co-creation of knowledge during the innovation process*. Paper presented at the European Marketing Academy Conference (EMAC 2011), Ljubljana, May 24-27.
- Malhotra, N. (2011). *Etudes marketing (6è éd.)*. Paris : Pearson Education.
- Mathwick, C., Wiertz, C., & De Ruyter, K. (2008). Social capital production in a virtual P3 community. *Journal of Consumer Research: An Interdisciplinary Quarterly*, 34(6), 832-849. doi:10.1086/523291
- Matthing, J., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Parasuraman, A. (2006). Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 288-297. doi:10.1108/08876040610679909
- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310. doi:10.2307/257758
- Mitleton-Kelly, E. (2011), Identifying the multi-dimensional problem space and co-creating an enabling environment. *Emergence: Complexity & Organization*, 13(1/2), 3-25.

- Mohaghar, A., Jafarnejad, A., Mood, M. M., & Youshanlouei, H. R. (2012). A framework to evaluate customer knowledge co-creation capacity for new product development. *African Journal of Business Management*, 6(21), 6401-6414. doi:10.5897/AJBM11.2392
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *The Journal of marketing*, 62(3), 1-20. doi:10.2307/1251740
- Mukhtar, M., Ismail, M. N., & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63(4), 289-297. doi:10.1016/j.compind.2012.02.012
- Muniz, A. M., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747. doi:10.1086/426607
- Muniz, A.M. Jr., & Schau, H.J. (2007). Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising*, 36(3), 35-50. doi:10.2753/JOA0091-3367360303
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.2307/259373
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of interactive marketing*, 21(2), 42-62. doi:10.1002/dir.20077
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388-406. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54. doi:10.2307/41165942
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press. Oxford.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- O'Hern, M. S., & Rindfleisch, A. (2009). Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106. doi:10.1108/S1548-6435(2009)0000006008
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65-72. doi:10.1225/SMR196

- Parnell, J. A. (2006). Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, 44(8), 1139-1154. doi:10.1108/00251740610690667
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.013
- Pecheux, C. (2015). *Product & Innovation : Deuxième master en gestion, MGEST2131*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Pini, F. M. (2009). The role of customers in interactive co-creation practices: The Italian scenario. *Knowledge, Technology & Policy*, 22(1), 61-69. doi:10.1007/s12130-009-9068-x
- Poncin, I., & Lambert, N. (2015). *Méthodologie de la communication marketing : Deuxième master de gestion, MCOMU2204*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Pongsakornrunsilp, S., Bradshaw, A., & Schroeder, J. (2008). *Brand community as co-creation value in the service-dominant logic of marketing*. Paper presented at the Customer research academy workshop (Craws), 6th CRAWs conference - Emerging issues in customer behaviour in multi-cultural societies, United Kingdom. doi:10.2139/ssrn.1103970
- Portail de l'Economie et des Finances. (n.d.). *Quels sont les objectifs de l'entreprise ?* En ligne <http://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise>, consulté le 09 juillet 2016.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy & competition*, (27), 50-61.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9. doi:10.1108/10878570410699249
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & leadership*, 36(5), 9-14. doi:10.1108/10878570810902068
- Ramaswamy, V. (2010). Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & leadership*, 38(2), 22-29. doi:10.1108/10878571011029028

- Ramaswamy, V., & Chopra, N. (2014). Building a culture of co-creation at Mahindra. *Strategy & leadership*, 42(2), 12-18. doi:10.1108/SL-01-2014-0005
- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147-169. doi:10.1108/EJM-12-2010-0637
- Roser, T., DeFillippi, R., & Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41. doi:10.1108/09555341311287727
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2), 136-146. doi:10.1108/02634500710737924
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19. doi:10.1108/09555341311287718
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18. doi:10.1080/15710880701875068
- Sawhney, M. (2002). Don't just relate – collaborate. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 96-97.
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Beyond customer knowledge management: customers as knowledge co-creators. *Knowledge management and virtual organizations*, 258-281.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17. doi:10.1002/dir.20046
- Shamim, A., & Ghazali, Z. (2014). A conceptual model for developing customer value - Co-creation behaviour in retailing. *Global Business and Management Research : An International Journal*, 6(3), 185-196.
- Sheth, J. N., & Usley, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307. doi:10.1509/jppm.26.2.302
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 55-66. doi:10.1177/0092070300281006

- Sinigaglia, N. (2015). *Distribution : Deuxième master, MGEST2125*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R., & Prihartono, B. (2010). *Customer knowledge co-creation process in new product development*. Paper presented at the Proceedings of the World Congress on Engineering, London, U.K.
- Surveymonkey. (n.d.). *Taille de l'échantillon de sondage*. En ligne <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size>, consulté le 15 juin 2016.
- Swaen, V. (2015). *Marketing approfondi : Première master, LLSMF2002*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Swaen, V., & Pleyers, G. (2014). *Comportement du consommateur : Première master en gestion, LLSMS2001*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Thomke S., & von Hippel, E. (2002). Customers as innovators: A new way to create value. *Harvard business review*, 80(4), 5-11.
- U.L.B. (n.d.). *L'analyse factorielle en composantes principales*. En ligne http://www.ulb.ac.be/psycho/psysoc/ressources/Fiche_ACP.htm#nds, consulté le 10 juin 2016.
- Ueda, K., Takenaka, T., & Fujita, K. (2008). Toward value co-creation in manufacturing and servicing. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 1(1), 53-58. doi:10.1016/j.cirpj.2008.06.007
- Urban, G. L., & Von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management science*, 34(5), 569-582. doi:10.1287/mnsc.34.5.569
- Uzful. (2014). *Entreprises: Co-crée pour durer*. Montreuil, France.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335. doi:10.1177/1094670503262946
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). The service-dominant mindset. *Service Science, Management and Engineering (SSME)*, 89-96. doi:10.1007/978-0-387-76578-5_15
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., & Morgan, F. W. (2006). Historical perspectives on service-dominant logic. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, ME Sharpe, Armonk, NY, 29-42.

- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003
- Vernet, E., & Tissier-Desbordes, E. (2012). La participation du client, la co-production, la co-création: Un nouvel eldorado pour le marketing ? *Décisions Marketing*, 65, 5-8. doi:10.7193/DM.065.05.08
- Vie-étudiante71. (n.d.). *Règlement Ipod Battle*. En ligne http://www.vie-etudiante71.com/doc/622_r-glement-fini-1.pdf, consulté le 15 mai 2016.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805. doi:10.1287/mnsc.32.7.791
- Von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- Von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management science*, 48(7), 821-833. doi:10.2139/ssrn.309740
- Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2006). Free revealing and the private-collective model for innovation incentives. *R&D Management*, 36(3), 295-306. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00435.x
- Von Zedtwitz, M., & Gassmann, O. (2002). Managing customer oriented research. *International Journal of Technology Management*, 24(2-3), 165-193. doi:10.1504/IJTM.2002.003050
- Woodruff, R. B., & Flint, D. J. (2006). Marketing's service-dominant logic and customer value. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 183-195.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 109-122. doi:10.1007/s11747-007-0060-2
- Zanjani, M. S., Sakhaee, N., & Shahbaznezhad, H. (2009). Mechanisms of customer knowledge management in E-commerce websites. *Research Journal of Information Technology*, 1(2), 86-93. doi:10.3923/rjit.2009.86.93