

Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public

Emmanuelle Le Nagard, Fanny Reniou

► **To cite this version:**

Emmanuelle Le Nagard, Fanny Reniou. Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. *Décisions Marketing*, Association Française du Marketing, 2013, 1, pp.59-75. hal-01322865

HAL Id: hal-01322865

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01322865>

Submitted on 14 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence
pour les entreprises grand public

Emmanuelle LE NAGARD

Professeur de marketing

ESSEC Business School

Avenue Bernard Hirsch - BP 50105

95021 Cergy-Pontoise Cedex

01 34 43 30 00

lenagard@essec.fr

Fanny RENIOU

Maître de Conférences

Université Paris-Est Créteil – Institut de Recherche en Gestion (IRG)

Pôle de recherche CMAC, Reims Management School

Place de la Porte des Champs, 4 route de Choisy

94010 Créteil Cedex

fanny.reniou@u-pec.fr

Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public

Résumé : La co-innovation, ou appel à la créativité des clients au cours du processus de développement de produits/services, suscite un fort engouement tant parmi les professionnels que les académiques. Cet article se focalise sur la vision de cette pratique de la part d'entreprises grand public, qui perçoivent dans sa mise en œuvre autant de bénéfices – acceptabilité commerciale, stimulation de la créativité et gestion de la relation client - que de freins potentiels – incompétence des clients, coût de la démarche et absence de contrôle. Enfin, il conclut sur une liste de recommandations à prendre en compte dans la perspective d'une application de la démarche, en termes de participants à solliciter à chaque phase du processus mais aussi de précautions à prendre et d'indicateurs d'efficacité à considérer.

Mots-clés : processus d'innovation, co-innovation, nouveaux produits/services, grand public.

Co-innovation with customers: between interest and reluctance for BtoC companies

Abstract: Co-innovation with customers - i.e. their creative participation to the development of new products / services, is a phenomenon that creates a strong enthusiasm, both among professionals and academics. This article aims at focusing on the perception of this practice by companies in order to identify its perceived interests – commercial acceptability, stimulation of creativity and customer relationship – but also its potential barriers – customers lack of skills, cost of the practice and absence of control. It concludes with some recommendations to be considered for its implementation, in terms of participants to engage in each stage of the process but also in terms of precautions and performance indicators.

Key words: innovation process, co-innovation, new products / services, BtoC.

Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public

Qu'est-ce-que la co-innovation avec les clients ?

La co-innovation renvoie généralement à la notion de *open innovation* rendue populaire notamment par la démarche de Procter&Gamble dans son programme *Connect&Develop* (Huston et Sakkab, 2006). Cette dernière s'oppose au processus d'innovation tel qu'il est classiquement décrit dans les ouvrages de management, qui demeure essentiellement centré sur l'entreprise, où il s'agit plutôt d'innovation fermée, ou *closed innovation*. L'innovation ouverte peut, par définition, se pratiquer avec un grand nombre de partenaires extérieurs à l'entreprise, que sont les fournisseurs, les laboratoires ou les universités,...et les clients utilisateurs finaux (Prahalad et Ramaswamy, 2000), partenaires particuliers auxquels cet article s'intéresse. Conformément à la définition même du marketing, il paraît logique d'impliquer les clients dans la conception d'une offre, afin de mieux les satisfaire. La co-innovation avec les clients va cependant plus loin : il s'agit, au cours du processus de développement de produits ou services, de faire appel à la créativité des clients et non à leur seule réactivité face à un projet élaboré par l'entreprise comme dans les tests traditionnels, ou à l'interprétation de leur comportement observé, comme dans les démarches d'ethno-marketing. Certains auteurs évoquent la logique de *Consumer Made* dans laquelle ils incluent la co-innovation qui peut aller de propositions générales à l'entreprise au design participatif sur plateforme interactive (Cova, 2008). Il est possible dans la littérature récente de trouver des termes qui sont aussi nombreux que proches conceptuellement pour décrire le phénomène, par exemple *user-driven innovation* ou *participatory innovation* (Buur et Matthews, 2008), et dont les principes ne sont pas nécessairement totalement nouveaux. Certes, les entreprises ont depuis longtemps recours à des méthodologies qualitatives au cours desquelles les clients sont invités à donner des idées pour améliorer un nouveau produit/service. Cependant, on voit apparaître trois nouvelles tendances dans les pratiques des entreprises en matière de co-innovation avec les clients :

- le passage d'une logique de test, où le client réagit à un projet de produit/service innovant soumis par l'entreprise et propose éventuellement des améliorations, à une logique de création par le client lui-même, à partir d'instructions générales.

- le recours à l'ensemble des consommateurs et non plus aux seuls clients *lead-users*, présentant un profil bien particulier. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises cherchent le concours de l'ensemble de leurs clients ou prospects, voire du grand public. On assiste de la même façon à un élargissement du champ d'application de la co-innovation, du BtoB, champ dans lequel est né le concept, à des produits/services grand public.

- la place majeure accordée aux applications virtuelles en remplacement des méthodologies nécessitant un face à face client/entreprise. C'est le développement des plates-formes en ligne qui semble véritablement donner son essor à la co-innovation avec les clients ; elles leur permettent d'intervenir tout au long du processus d'innovation.

D'un point de vue managérial, la co-innovation avec les clients suscite un engouement croissant. En effet, la pratique arriverait au deuxième rang des priorités des dirigeants marketing pour la période 2010-2012 selon le baromètre Cegos¹. Cependant, il semble que les exemples fréquemment cités d'entreprises ayant une démarche très aboutie dans ce domaine (e.g. Procter&Gamble, Lego, Orange, etc.) masquent une masse d'autres qui, tout en reconnaissant son intérêt, hésitent à se lancer dans sa mise en place ou l'utilisent sans structuration réelle. En effet, les entreprises peuvent craindre une « ouverture » de leur processus d'innovation et se trouver noyées dans les nombreux paramètres à prendre compte pour mettre en œuvre la démarche. Dans la mesure où la co-innovation concerne de plus en plus d'entreprises, des profils de participants de plus en plus variés, et des contributions tout au long du processus d'innovation, il paraît intéressant de s'interroger à la fois sur l'intérêt perçu de la démarche pour les entreprises, mais également de mieux en cerner les coûts et limites, de l'avis de celles qui se sont engagées, comme de celles qui projettent de le faire. Cela permet ensuite de proposer une série de recommandations simples et structurées pour les praticiens. Pour cela, et de façon à pallier le manque de recherches empiriques à cet égard, nous avons privilégié une approche méthodologique focalisée sur les entreprises (encadré 1), de laquelle nos propos et notre analyse sont issus.

Encadré 1. Une double approche méthodologique avec les experts

Nous avons opté pour une approche méthodologique hybride, à la fois qualitative et quantitative, menée avec des experts en innovation. L'objectif recherché était la triangulation offerte par des points d'observation indépendants et les qualités respectives des deux approches, aux objectifs complémentaires, de description et d'approfondissement.

¹ «Les directions marketing reprennent de la hauteur», Les Echos, 17/02/2010.

Concernant la démarche qualitative, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 6 experts en innovation (e.g. Responsable créativité et technologies, Responsable innovation). Une homogénéité de l'échantillon quant à la maturité des entreprises (grande taille, notoriété forte, existence d'un processus formalisé d'innovation) et une hétérogénéité dans les secteurs d'activité (Télécommunications, Energie, Equipement automobile, Grande consommation, Transport, Equipement sportif) ont été privilégiées. Nous avons en outre interviewé un « prestataire », responsable d'une plate-forme de co-innovation. Cette étude qualitative, réalisée sur la base d'un guide thématique (annexe 1), visait à améliorer la compréhension de la co-innovation avec les clients en accentuant sur ses avantages et risques grâce à la confrontation du point de vue d'entreprises qui avaient une réflexion en cours sur la thématique. Concernant la démarche quantitative, nous avons conduit une enquête en ligne, visant à dresser un état des lieux à partir des thématiques abordées par les experts en entretien (annexe 1), sur une base de données de 2695 experts en innovation². 52 experts ayant totalement répondu à l'enquête ont constitué notre échantillon final. L'enquête, assez longue, portait sur les caractéristiques de l'ensemble du processus d'innovation de l'entreprise, et exigeait donc du répondant une vision large et une expertise poussée, ce qui explique probablement le faible taux de réponse. Les répondants sont majoritairement issus des fonctions Innovation, R&D ou Marketing. Les entreprises représentées proviennent de plus de 20 secteurs d'activité (dont ceux représentés dans la phase qualitative), sont principalement des multinationales ; plus d'un tiers réalise plus de 5 milliards de chiffre d'affaires et un peu moins de la moitié a un effectif total de plus de 15000 salariés. Dans les deux approches méthodologiques, une attention particulière a été portée à la définition de la co-innovation, telle qu'étudiée dans l'étude. En préambule à chaque collecte, il était explicitement précisé que la co-innovation faisant l'objet de l'étude se définissait par : « une démarche auprès des clients les incitant à participer de façon créative au processus d'innovation », pour inciter les répondants à ne pas se référer aux pratiques classiques de leur entreprise, ne faisant pas appel à la créativité des clients. Dans la phase quantitative, le questionnaire, qui portait sur l'ensemble du processus d'innovation, distinguait bien le thème de la co-innovation avec le client des autres thèmes abordés relevant des méthodes classiques adoptées pour innover. Pour respecter la validité interne des analyses, nous avons post-codé l'orientation majeure de

² Nous avons utilisé la base de données du chapitre français de l'association professionnelle PDMA France (Product Development Management Association), que nous remercions vivement pour l'aide apportée.

l'entreprise (BtoC = 24 ou BtoB = 28) sur la base de la nature de la clientèle à laquelle elle s'adresse (particuliers ou entreprises), la co-innovation en BtoC étant différente en quelques points de celle en BtoB (Hoyer *et alii*, 2010). Pour les entreprises qui avaient à la fois une clientèle de particuliers et d'entreprises, nous nous sommes basés pour la classification sur la part du chiffre d'affaires réalisée respectivement avec l'une ou l'autre des clientèles. Bien que rares, les cas où la classification pouvait poser question ont été réglés en tenant compte d'autres indicateurs présents dans la base de données comme la fonction et l'entité du répondant. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu descriptive. Les thèmes et catégories ont d'abord été identifiés en fonction de la littérature puis pour éviter un codage trop restrictif, les chercheurs ont introduit d'autres thèmes. D'une part, tous les verbatim liés aux raisons de l'adoption ou non de la pratique étaient extraits du discours de façon à établir une liste de freins et motivations. D'autre part, le contenu lié à la mise en œuvre de la co-innovation a permis de bâtir la partie du questionnaire relative au sujet. Les données quantitatives ont fait l'objet de traitements statistiques descriptifs pour quantifier les thèmes évoqués dans la phase qualitative.

La co-innovation, comment s'organise-t-elle ?

Des clients sollicités à toutes les étapes du processus d'innovation

Dans les années 2000, des chercheurs évoquent les nouveaux besoins liés à l'innovation des firmes (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Ils disent que le besoin d'innover est plus grand qu'avant car l'environnement devient rapidement compétitif. Dans ce contexte, les entreprises placent les clients au cœur de leurs réflexions, car ils sont capables de contribuer à la création de valeur en apportant des ressources (i.e. compétences, connaissances, imagination). Les clients changent ainsi fondamentalement la dynamique du marché : ils s'engagent dans un dialogue actif et explicite avec les producteurs donnant naissance à un processus de co-création. Les auteurs de ce champ de recherche en donnent une définition académique large : il s'agit d'une « nouvelle technique de management dans laquelle consommateurs et producteurs se joignent pour créer des produits et des expériences lors des activités commençant par le design et le développement de ce qui va être produit et se poursuivant par la production et les activités marketing » (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Les formes de co-innovation, telle que définie plus haut, peuvent être

classées en fonction du stade du processus auquel elles interviennent (Füller, 2006 ; Sawhney *et alii*, 2005), qu'elles aient lieu en ligne ou non :

- Tout d'abord la génération des idées, qui peut intervenir comme une réponse en ligne à un *brief* posté sur une plate-forme. Un exemple est celui de HSBC dont le but était de produire des contributions sur le futur de la banque numérique. L'appel à contribution mondial sur trois semaines a généré 178 contributions et 87 visuels sur le thème³.

- Le développement des concepts, qui peut avoir lieu sous la forme de sessions de créativité (*concept labs*). Calvin Klein a lancé un concours de design pour son nouveau flacon de parfum. Le brief était le suivant : « Aidez-nous à dessiner la forme du flacon pour la nouvelle fragrance de Calvin Klein (format post-it accepté) ». Plus de 1000 designs ont été soumis en deux semaines, provenant de 23 pays. Les designs recueillis ont été utilisés pour le *brief* à l'agence et au cours du processus d'innovation³.

- Le développement des produits/services qui en sont issus peut se faire par l'intermédiaire de *tool kits* mis à la disposition des clients. Sony par exemple a permis à ses utilisateurs de développer, en ligne, de nouveaux modules de jeu pour la Play Station.

- Le *beta test* des produits/services peut se faire en mettant à disposition une version non finalisée du produit, ou en faisant participer les clients à des expérimentations de services et en recueillant ensuite leurs idées d'amélioration. La plateforme Imagine TGV de la SNCF permet à certains clients de participer à des « pilotes » c'est-à-dire de tester des produits/services innovants en environnement réel et faire des retours sur le site.

- Il faut ajouter à cela le recours à des clients pour générer des éléments de communication de la nouvelle offre (nom de marque, logo, slogan, etc...).

Des clients aux compétences variées

Les premiers travaux sur la co-innovation sont ceux de von Hippel dans les années 80 (von Hippel, 1986) sur les *lead-users* qui mettent en avant la capacité de ces consommateurs particuliers d'être à la fois créatifs et capables de ressentir les besoins des autres en avance (Bécheur et Gollety, 2007). Ces travaux préliminaires s'inscrivent plutôt dans un contexte BtoB, avant de s'étendre à des produits/services grand public, auprès de clients finaux. Cependant, dans les deux contextes, le recours aux *lead-users* pose le problème de leur identification (Droge *et alii*, 2010) puis des modalités de collaboration avec eux, qui sont coûteuses tant en temps qu'en argent. C'est pourquoi divers profils de clients sont

³ Exemples fournis par Eyeka (voir encadré 5)

mobilisés dans la réalité (encadré 2) : des *lead-users* mais aussi des clients impliqués, n'ayant pas nécessairement d'expertise technique, voire le grand public. Au-delà des *lead users*, des recherches se sont penchées sur les segments de clients pouvant participer aux activités des entreprises BtoC : il s'agit des consommateurs innovateurs et émergents (Hoffman *et alii*, 2010). Les innovateurs sont ceux qui adoptent les produits avant les autres et les émergents sont ceux qui portent des jugements pour améliorer les concepts et produits. Cependant, ces mêmes recherches insistent sur le fait que la littérature n'a pas apporté de réponse sur qui faire participer à quel moment et dans quel contexte alors que les entreprises ont besoin de comprendre quels consommateurs offrent le meilleur potentiel à chaque phase du processus d'innovation et comment les identifier.

Encadré 2. Quelques caractéristiques individuelles pertinentes à mobiliser dans une démarche de co-innovation avec les clients

Plusieurs caractéristiques évoquées à la fois par les experts et dans la littérature (Béji-Bécheur, 1998) rendent les clients intéressants dans un processus de co-innovation :

- **L'implication dans la catégorie de produits** : le concept est lié à l'importance personnellement accordée à une catégorie de produits. Il s'agit d'une variable individuelle représentant un intérêt général et long terme qu'un consommateur porte à un produit.

- **La créativité** : il s'agit de la capacité d'un individu à générer un contenu cognitif nouveau dans un contexte de résolution de problème. Le niveau de créativité dépend de la nature du problème rencontré et de la capacité de l'individu à le résoudre.

- **L'expertise** : l'expertise est l'habileté à réaliser facilement des tâches liées au produit. L'expertise et la familiarité (nombre d'expériences relatives aux produits que le consommateur a pu accumuler) forment la connaissance du consommateur.

- **L'innovativité** : c'est le fait d'adopter les innovations dès leur lancement sur le marché. L'innovativité désigne « la tendance à acheter des produits nouveaux et une attitude générale de l'individu qui le rend sensible à la nouveauté ».

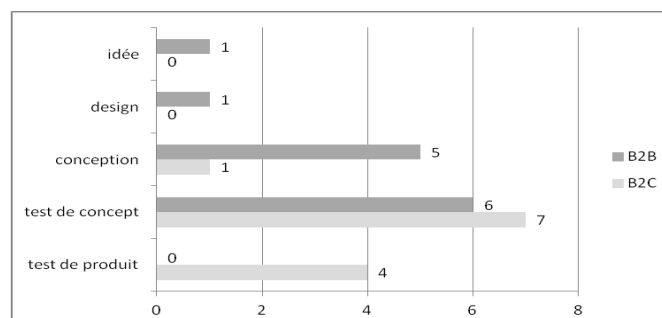
- **L'avant-gardisme** : il s'agit de ressentir en avance les besoins des consommateurs. Certaines de ces caractéristiques peuvent être corrélées, comme celles d'expertise et d'implication, car elles sont liées à un facteur commun : l'intérêt pour la catégorie. Les *lead-users*, selon von Hippel, combinent à la fois la créativité et l'avant-gardisme. Les consommateurs émergents possèdent également cette capacité d'avant-gardisme.

L'enquête que nous avons menée auprès d'une cinquantaine de grandes entreprises françaises révèle que la démarche de co-innovation avec les clients suscite un intérêt certain, mais qu'elle est loin d'être totalement diffusée. Sur les 24 entreprises BtoC de l'échantillon, la moitié déclare avoir déjà mis en place la démarche, lorsque celle-ci leur a été définie dans le questionnaire comme « une démarche auprès des clients consommateurs les incitant à participer de façon créative au processus d'innovation », et un quart (6 sur 24) des entreprises ayant répondu « non » disent vouloir « y réfléchir dans un avenir proche ». En revanche, à peine la moitié (5 sur 12) de celles qui déclarent s'être engagées dans la démarche estiment que celle-ci est « formalisée au sein de l'entreprise ». Les entretiens d'experts révèlent des pratiques variées et peu cadrées pour les plus impliqués, et de nombreux freins à la mise en œuvre de la démarche pour les plus réticents (encadré 3). Ainsi, l'objectif de cette étude exploratoire est triple : (a) mieux appréhender les apports de la co-innovation perçus par les entreprises ; (b) identifier les freins et risques perçus des entreprises ne la pratiquant pas ou de façon embryonnaire ; (c) proposer des recommandations issues de ces enseignements pour une meilleure pratique de la démarche.

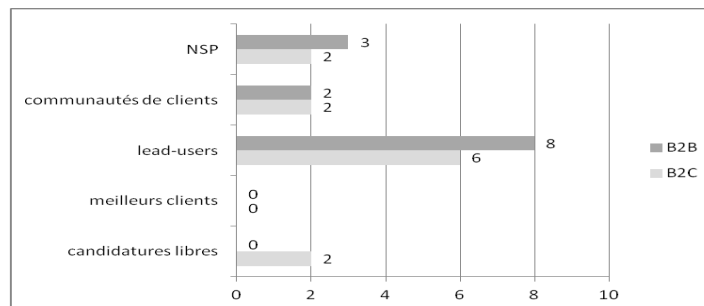
Encadré 3. Les pratiques des entreprises en matière de co-innovation en B2C

Les entreprises déclarant avoir déjà mené une démarche de co-innovation sont tout aussi nombreuses à l'appliquer dans un contexte inter-entreprises (BtoB) que quand elles s'adressent au consommateur final (BtoC) mais l'appliquent-elles de la même manière ? L'objectif de l'encadré est de voir si des différences notables peuvent être constatées.

A quel moment du processus d'innovation faites-vous intervenir les clients ? : Le recours à la démarche de co-innovation semble intervenir principalement au stade du test de concept pour plus de la moitié des entreprises la pratiquant (7 sur 12), plutôt que plus en aval dans la conception de l'offre, ou plus en amont dans la génération des idées. La participation à la conception semble aussi être appréciée en BtoB mais moins en BtoC.



Quels sont les clients invités à participer au processus de co-innovation ? : Les entreprises qui ont recours à la co-innovation s'adressent principalement à un profil de *lead-users* (6 entreprises sur 12). Il est à noter que, dans le questionnaire, les *lead-users* étaient, conformément à la définition originelle de von Hippel, définis comme des clients « avant-gardistes et créatifs ». En BtoC, conformément aux pratiques actuellement observées, la candidature libre est un mode de recours aux clients qui tend à se généraliser.



Au final, même si les pratiques de co-innovation sont plutôt apparues dans un contexte BtoB, les entreprises s'adressant au grand public semblent avoir des pratiques très proches.

Quels sont les avantages de la co-innovation pour l'entreprise ?

von Hippel, dans son ouvrage *Democratizing innovation* (2005), argumente que, du fait de l'interactivité et de l'immédiateté d'Internet, le bénéfice principal de la co-innovation avec les clients est de pouvoir déboucher sur des produits mieux adaptés aux besoins à un coût et dans des délais plus réduits que lorsque l'on a recours à des études de marché classiques (Hoyer *et alii*, 2010 ; Sawhney *et alii*, 2005). La littérature en management de l'innovation a montré une influence positive de l'implication des clients dans le processus d'innovation sur l'efficacité de celui-ci et a fortiori sur la réduction du taux d'échec sur le marché (Thomke et von Hippel, 2002). En s'intéressant aux experts utilisant la démarche, nous voulions identifier si ces bénéfices, et d'autres, étaient perçus.

Les effets sur les nouveaux produits/services : augmenter leur acceptabilité commerciale

Si l'objectif de la co-innovation avec les clients invoqué dans la littérature est d'augmenter l'acceptabilité commerciale du nouveau produit (Fuchs *et alii.*, 2010), on retrouve cette

motivation principale dans les résultats de l'enquête, puisque au premier rang des motifs déclarés (la quasi-totalité des entreprises interrogées), on trouve « la recherche d'une meilleure réponse aux besoins des consommateurs ». Les entretiens permettent de préciser cette motivation : « *On ne gagne pas vraiment du temps ou des coûts, mais on améliore le produit donc ses chances de succès* » (EqSport). La co-innovation est perçue comme un moyen de collecter des idées plus adaptées au marché et de rester proche des clients. L'expertise qui est reconnue aux clients est celle de l'identification des besoins ou des usages potentiels, qui ne sont pas forcément évidents à identifier pour l'entreprise, plutôt centrée sur ses technologies. Ce sont les clients qui peuvent le mieux définir leurs besoins et pressentir le caractère réaliste d'un usage projeté par l'entreprise. En outre, la créativité des clients est recherchée par les entreprises ; elle est liée à l'opportunité de démultiplier le nombre d'idées, du fait d'un grand nombre de contributeurs potentiels et d'une collaboration dans la durée dans certains cas : « *On s'aperçoit qu'en externe y'a de très bonnes idées, pas idiotes. Faut les repérer, d'où la phase de veille. Ce serait l'ultime étape de travailler ensemble dans une plateforme d'échange, une communauté d'innovation pour que les meilleures idées soient sélectionnées puis externalisées* » (EqAuto).

Les effets sur l'organisation : stimuler la créativité en interne

Selon les experts interrogés, avoir recours à la co-innovation avec les clients peut stimuler l'innovation dans les équipes en interne, qui doivent répondre et prendre position par rapport aux idées générées : « *Leurs idées entrent en résonance avec celles des clients ... Ca a un effet sur la volonté de faire de l'innovo, avant on n'en faisait pas.* » (Transport). La créativité en interne passe par la réactivité et la rapidité dans les processus. Le gain de temps que permet le recours à la co-innovation avec les clients et le coût de la démarche sont moins cités (1 entreprise sur 12 pour chaque bénéfice) mais semblent cependant être des explications à l'utilisation des plateformes Internet de co-innovation.

Les effets sur les clients co-innovateurs : développer une relation avec eux

Si l'amélioration du processus d'innovation, en ayant des produits plus adaptés aux clients, en augmentant le nombre d'idées ou en réduisant les délais, apparaît comme une motivation déterminante. Le développement de la relation client est également important (3 entreprises sur 12 le citent après l'acceptabilité commerciale) : « *C'est pour avoir une relation différente avec les clients qui vient du fait qu'ils sont contributeurs, ils sont donc*

valorisés dans le système, ils défendent leurs trucs » (Energie). La démarche d'impliquer des clients dans la co-innovation permet de créer de la confiance : « On veut créer de la confiance avec ces gens là » (EqAuto). C'est aussi le cas pour les clients distributeurs, avec lesquels on peut aller dans le sens d'un partenariat et de véritables co-développements de produits/services : « Quand un distributeur co-crée un produit c'est qu'il s'engage dans la démarche puisqu'il s'engage à mettre le produit en avant en point de vente » (EqSport).

Quels sont les freins à entrer dans une démarche de co-innovation avec les clients ?

Malgré l'engouement perceptible des entreprises pour la co-innovation avec les clients, les freins et risques perçus de la démarche sont nombreux. Certains émanent d'entreprises n'ayant pas franchi le pas de la co-innovation, et peuvent donc relever davantage de préjugés, voire de prétextes. D'autres sont formulés par des entreprises ayant mis en place une première démarche de co-innovation, et qui en perçoivent les limites. Il est d'autant plus intéressant d'aborder ces freins que les auteurs en marketing se sont davantage intéressés aux motivations des entreprises à recourir à la démarche (Füller, 2006).

L'incompétence du client

Même si elle n'est pas partagée par l'ensemble des experts, l'idée d'« incompétence » du client est mise en avant (2 entreprises sur 11 ne co-innovant pas). Il peut s'agir du caractère particulier de l'activité qui ne leur permet pas d'innover. Mais cela fait aussi référence à l'idée selon laquelle les informations provenant du client ne sont pas toujours fiables (Ulwick, 2002). Plusieurs aspects sont évoqués :

- Le manque de créativité : « *Les clients ne sont pas toujours les mieux placés pour avoir des idées. Quand on demande aux gens de quoi ils rêveraient, ils disent « que ça soit moins cher ». Ils n'ont pas d'idées nouvelles par rapport aux collaborateurs » (Télécom)*
- Le manque d'expertise liée à la complexité technique des produits : « *On sort vite de notre domaine de compétences et le client ne soupçonne pas la complexité derrière » (Télécom) ; « Le conso ne sait pas ce qu'il ne sait pas, ne connaît pas les technos donc ce n'est pas facile pour lui. Il risque de glisser vers des chemins peu concrets » (EqSport)*

- L'incapacité à se projeter dans le futur : « *Le conso n'a pas la capacité à visionner le futur* » (Grande Conso) ; « *C'est assez difficile pour un consommateur de se projeter un an et demi à l'avance, notamment en matière de grandes tendances* » (EqSport)
- La faible implication dans la catégorie de produits : « *Il faut réaliser que la maturité des clients sur le marché de l'électricité fait qu'ils sont peu investis dans les propositions d'innovation* » (Energie) ; « *Il faut un minimum d'implication pour sortir des idées originales* » (Télécom).

Le coût de la démarche

Un autre motif invoqué pour expliquer le non recours ou le moindre développement d'une démarche de co-innovation avec les clients a trait à son coût perçu, en termes financiers, car il faut mobiliser des ressources humaines et techniques. Alors que le moindre coût est cité dans la littérature comme une motivation pour avoir recours aux clients dans le processus d'innovation (Sawhney *et alii*, 2005), la perception des entreprises est autre ; 2 entreprises sur 11 ne la pratiquant pas évoquent le manque de ressources auquel elles font face : « *Ca coûte beaucoup d'argent. Pour animer ça, ça suppose des budgets importants ... Le recrutement clients ça semble compliqué* » (Télécom). Ce coût perçu est d'autant plus important que la mesure des résultats de la démarche, en particulier de son retour sur investissement, est perçue comme difficile. En effet, il est périlleux d'identifier en quoi les produits/services issus de la co-innovation rencontrent un meilleur succès que les autres : « *On ne gagne pas vraiment du temps ou des coûts mais on améliore le produit et ses chances de succès. De manière générale on va faire de la co-crédation là où on pense qu'il nous faut une vision plus juste... c'est difficile de mesurer, on a des produits qui passent par la co-crédation qui ne marchent pas. On aimerait mesurer le retour mais on ne sait pas faire. On ne sait pas ce qui se serait passé si on ne l'avait pas fait. On se base sur le retour clients mais ce sont des indices, pas des mesures c'est subjectif* » (EqSport).

L'absence de contrôle

La potentielle perte de contrôle, pouvant impacter l'image de marque, explique les réticences à adopter la démarche de co-innovation, ou à s'y engager plus avant (cité par 1 entreprise sur 11 ne la pratiquant pas). La première cause de réticence est liée au problème de propriété intellectuelle. L'innovation n'est plus solitaire, c'est-à-dire émanant de la seule entreprise, mais duale puisqu'elle est le résultat de la mise en commun de compétences, de

l'entreprise d'une part et du client d'autre part. Se pose alors la question de la répartition de la valeur. La deuxième cause de réticence pour l'entreprise relève du problème de confidentialité. La limite semble être le degré d'innovation anticipé ; dans le cas d'innovations de rupture, les entreprises n'envisagent pas le recours aux clients : *« Faut faire attention à la confidentialité. C'est un périmètre assez bordé. Si on fait une innovation rupturiste, on ne se lancera pas dans ce processus. On n'ira pas la montrer sur le marché à nos clients à l'avance. Si on veut lancer une nouvelle technologie, on avancera masqué, avec des sportifs de haut niveau par exemple »* (EqSport) ; *« On est encore dans la culture conservatrice. On a peur de crier nos bonnes idées à l'extérieur. Quel intérêt on aurait à exposer ça ?... sinon on a la direction de la marque et de la com qui nous tombent dessus. Ils disent attention vous parlez au grand public »* (Télécom). L'entreprise ne souhaite pas prendre de risque en « ouvrant » sa marque à l'extérieur. Cette réticence est à mettre en lien avec la difficulté à insérer la démarche de co-innovation dans l'organisation interne de l'entreprise. En conséquence de ces risques perçus, l'idée émerge de travailler avec des individus salariés de l'entreprise. Le travail avec les salariés est rendu d'autant plus facile que ce sont souvent des consommateurs experts et impliqués : *« Je considère que nos salariés sont aussi des consommateurs. Le mec de la compta, je peux avoir une relation plus directe et plus confidentielle avec lui »* (EqAuto).

La peur de décevoir et de ne pas pouvoir développer les idées

Une autre idée recensée, en lien avec l'image de marque, est l'incapacité pour l'entreprise à concrétiser l'idée, que ce soit pour des raisons financières, de faisabilité technique, ou de non-alignement avec la stratégie ou l'image de marque : *« Notre souci c'est quand un service est plébiscité et qu'on ne peut pas le sortir immédiatement c'est une déception pour le client. C'est délicat de dire vous avez aimé mais on ne va pas le faire »* (Transport) ; *« Et là ça part en live parce les gens imaginent des choses qui sont loin de ce que l'on est capables de faire »* (Télécom). Les projets issus d'une démarche de co-innovation peuvent générer des plaintes et critiques de la part des clients que l'entreprise ne souhaite pas supporter, comme ce fut le cas pour le choix du nom « TGV family » (encadré 4).

Encadré 4. Des débouchés n'allant pas toujours dans le sens de la stratégie de l'entreprise : l'exemple de TGV Family

A la SNCF, la démarche d'écoute client via la création du TGV Lab a démarré fin 2008. Rapidement l'équipe en charge a constaté qu'il fallait créer plusieurs communautés selon le profil des clients (réguliers ou occasionnels) et selon les lignes. En 2011, il existe 12 communautés, soit sur le TGV (i.e. Imagine TGV), sur les lignes TEOZ et le Transilien, sur des services particuliers comme l'auto-train, soit spécialisées sur des supports comme le site Voyages-sncf.com ou sncf.mobi. A l'été 2010, après deux expérimentations, ont été développés les espaces TGV Family, en collaboration avec les clients (familles qui ont participé à la génération des idées et à leur tri) de la plate-forme Imagine TGV. Il s'agit de voitures dédiées qui proposent un espace en deux zones réservées aux enfants et à leurs parents : la "zone animation" pour les enfants, avec des jeux interactifs et éducatifs, des magazines, des lecteurs DVD, des consoles de jeux, ainsi que des tours de magie, encadrés par un animateur, et "la zone détente", réservée aux parents qui peuvent y profiter d'une ambiance plus calme. Des lecteurs mp3 sont à leur disposition ainsi que des jeux de carte, de logique et de réflexion. Un vote sur le choix du nom a eu lieu. 72% des internautes ont voté pour « TGV Family », qui a donc été retenu malgré les critiques de certains contributeurs et également de la direction générale, qui s'opposait à un nom à connotation anglaise. Les critiques émises ont fait l'objet d'une réponse par l'équipe TGV Lab.

Comment tirer le meilleur parti d'une démarche de co-innovation avec les clients ?

Cette étude, encore exploratoire, a permis de préciser les opportunités et les risques perçus par les entreprises dans la mise en place d'une démarche de co-innovation avec les clients (Hoyer *et alii*, 2010). On constate que si les motivations des entreprises sont réelles, il subsiste encore de nombreux freins, et qu'il leur paraît difficile d'intégrer cette démarche de façon pleine et entière dans leur processus d'innovation classique. Nous avons tenu compte des intérêts et réticences déclarés par les experts pour formuler un certain nombre de recommandations aux entreprises souhaitant co-innover avec leurs clients.

Développer l'auto-sélection du grand public

Premièrement, il convient de noter qu'être client de l'entreprise ou même de la catégorie n'est pas nécessaire pour co-innover : « *Tout le monde a un avis donc ça sert à rien d'avoir*

un profil ultra spécifique surtout qu'on est sur des sujets de la simplicité de la vie quotidienne. J'accorde de l'importance à l'expérience concrète du grand public. On veut toucher tout le monde. » (Télécom). En revanche, l'implication semble jouer un rôle important et permettre d'augmenter le nombre de contributeurs. Or, les plus impliqués n'ont pas besoin d'être repérés et sollicités par l'entreprise car une auto-sélection peut s'effectuer. En laissant les plateformes de co-innovation en libre accès, un grand nombre d'idées et de retours peuvent être recueillis, ce qui peut conduire l'entreprise *in fine* à développer des offres potentiellement plus innovantes. Deuxièmement, dès lors que les idées ont été générées par le grand public, un filtrage par les individus eux-mêmes peut s'en suivre, grâce à un système de vote pour les idées « préférées » : *« Je trouve intéressant de soumettre les idées au public pour voir le poids, les commentaires... Mais faut faire attention car y'a des idées originales qui sont pas toujours votées car pas bien vues ou expliquées par exemple »* (Transport).

Insérer la démarche dans le processus d'innovation, en complémentarité avec celui-ci

Dans les processus d'innovation traditionnels, il est nécessaire d'impliquer le marketing et/ou la R&D, selon le stade du processus auquel on se situe. Or, dans une démarche d'innovation ouverte, le marketing peut se voir dépossédé de son rôle traditionnel, qui est celui d'être la « voix du consommateur », si on sollicite directement les clients sans passer par son intermédiaire. Il est donc essentiel de définir le rôle du marketing « traditionnel » et son interaction avec les moyens de co-innovation avec les clients mis en place de façon à davantage formaliser la démarche. De manière symétrique, la R&D peut souffrir du syndrome du *not invented here*, en ne poussant pas les innovations dont elle n'est pas à l'origine. Il est donc important de valoriser la fonction dans le dispositif et dans la gestion des équipes. En termes de gestion des équipes, il peut être envisageable d'intégrer dans l'évaluation de la fonction innovation les tâches liées à la co-innovation. Ceci doit être orchestré par un responsable des projets de co-innovation en charge d'une équipe plurifonctionnelle (e.g. R&D, marketing, design) : *« Les facteurs clés de succès pour nous ça a été le fait qu'il y ait un senior sponsorship sur le programme, qui a porté avec moi et les équipes le projet. »* (EqAuto) et soutenu par une fonction support (e.g. community manager) qui serait en charge de recenser toutes les idées et/ou objets co-crés. La fonction « design » pourraient tout aussi bien s'intégrer voire piloter la co-innovation (Veryzer et

Borja de Mozota, 2005). En termes de dispositif, une possibilité serait de confier en interne le filtrage final des « meilleures » idées, en complément de celui des clients.

Concevoir une rétribution adaptée au profil du co-innovateur

Si la création d'un lien avec les clients est un objectif légitime, il ne relève pas forcément de la même démarche que la co-innovation à proprement parler ou en tout cas de la même mise en œuvre. Les profils des clients, c'est-à-dire leurs motivations à participer et leurs caractéristiques, ne sont pas toujours les mêmes (Hoyer *et alii*, 2010). Alors que les individus impliqués dans la catégorie verront dans la prise en compte de leur idée pour améliorer les produits/services commercialisés une vraie motivation, les individus créatifs accorderont plus d'importance à la reconnaissance qui leur sera portée pour l'originalité de leur contribution. Toutefois, les meilleurs clients de l'entreprise apprécieront les échanges et la proximité avec celle-ci sans nécessairement attendre un retour. On cherchera donc à tisser un lien avec les meilleurs clients potentiels plutôt dans la perspective d'une meilleure diffusion de l'offre, en phase aval, mais on ciblera le grand public plutôt pour sa créativité en phase amont. La volonté des entreprises de mettre en ligne des plateformes ouvertes au grand public, non client, pour les laisser s'exprimer vient appuyer ce constat. Ainsi, de la détermination de l'objectif doivent découler un type de client à cibler (motivations et caractéristiques) et un type de discours à adopter (récompense). Toutefois, les motivations intrinsèques relatives au désir de donner son avis ou d'être reconnu (Füller, 2006) semblent plus propices à une co-innovation fructueuse : *« notre objectif c'est d'alimenter les vrais sujets pour que les gens restent et continuent à nous aider. Alors c'est vrai on invitera à visiter nos usines, à nous découvrir de manière plus approfondie mais je ne pense pas que ce soit l'argent qui soit déterminant à ce stade là. Après si quelqu'un développe quelque chose de phénoménal on le rémunérera à sa juste de valeur. »* (EqAuto).

Adapter le profil du consommateur sollicité à la phase du processus d'innovation concernée

Les différents profils, en termes d'expertise, d'implication et de créativité ne sont pas également pertinents aux différents stades du processus d'innovation. Il est donc nécessaire d'identifier le profil souhaité des clients que l'on sollicite, notamment sur la base de ces critères puis de concevoir la démarche de recrutement et les incitations en fonction. Au

stade de la génération des idées, c'est le caractère créatif qui importe ; il n'est cependant pas nécessaire d'avoir recours à des consommateurs experts, ni très impliqués, la formalisation des idées n'étant pas très importante. En revanche, le recours à un grand nombre de personnes peut être gage d'originalité. On se situe alors plus dans la logique de « sagesse des foules » (Dahan et Hauser, 2002). Lorsque l'on entre dans un stade de développement de l'innovation, l'expertise et l'implication sont croissantes mais la créativité n'est plus aussi cruciale. En définitive, il convient de préciser que deux voies sont possibles pour les entreprises souhaitant co-innover avec les clients : d'une part, dans la phase de génération des idées, l'auto-sélection semblerait être à privilégier car le grand public peut « cacher » des profils très créatifs et l'entreprise n'aura pas à entrer dans une démarche fastidieuse de sélection de ces profils ; d'autre part, dans la phase de développement, où l'expertise et l'implication semblent plus nécessaires, l'entreprise aura plutôt intérêt à faire appel aux communautés de clients : « *On a deux choses chez nous : des plates-formes où n'importe qui peut s'inscrire rapidement pour donner une idée, voter une autre idée ou faire un commentaire, c'est classique. On a eu pleins d'idées proposées ... et puis on a des communautés par cible, ça permet d'avoir des clients très spécifiques* » (Transport). Si les consommateurs « émergents » (individus ayant une capacité à imaginer comment les concepts devraient être développés pour avoir du succès sur le marché) sont les plus à même de développer des concepts attirants pour les autres consommateurs que les *lead-users* ou innovateurs (Hoffman *et alii*, 2010), ils présentent la contrainte d'être difficiles à identifier. L'entreprise aurait alors peut-être intérêt à ouvrir son processus d'innovation au grand public dont des profils émergents pourraient être ensuite extraits. Enfin, dans tous les cas, des outils doivent être fournis aux individus pour révéler au mieux leurs capacités (tableau 1). Quand ils ont des difficultés à imaginer des innovations, certaines techniques sont plus adaptées, comme le « design idéal », où les participants ne se préoccupent pas de la faisabilité de leur idée mais de sa désirabilité.

Tableau 1.

Quand, comment et avec qui co-innover ?

	1. Génération		2. Développement	
Phase du processus	Génération des idées	Génération des concepts	Développement du produit/service	Validation du produit/service

Méthodes appropriées	Réponse à un <i>brief</i> sur plateforme ouverte	Session de créativité	Mise à disposition de <i>tool kits</i>	Proposition d'améliorations sur plateforme
Caractéristiques individuelles	Créativité Avant-gardisme	Créativité Expertise	Expertise Implication	Implication

Définir des indicateurs d'efficacité de la démarche

Pour pouvoir promouvoir la démarche et obtenir en interne les moyens de la développer, il est utile d'en démontrer son bien-fondé. Cela se heurte à deux difficultés : d'une part le succès d'une innovation est difficilement mesurable et peut être multicritère. D'autre part, isoler l'impact du recours à la co-innovation dans certaines phases du processus peut être ardu. Il est sans doute utile de passer par des indicateurs intermédiaires, comme le nombre de contributions, de participants, d'idées générées et le devenir de ces idées, et de les mettre en rapport avec les moyens mis en œuvre. Toutefois, les idées générées pouvant être exploitées tardivement par l'entreprise, une échelle de temps relativement longue est nécessaire pour la mesure de ces indicateurs. Enfin, recourir à des analyses qualitatives du *wording* des participants sur les réseaux sociaux (*text mining*, netnographie) peut être envisagé pour apprécier les retombées des démarches de co-innovation : « *Il faut regarder les commentaires mais ça prend du temps. Ce sont des pépites tout cela.* » (Transport).

Etre transparent sur la propriété intellectuelle des idées et prévoyant sur la confidentialité

La propriété intellectuelle est un point sensible dans l'utilisation future des idées générées, quel que soit le stade de développement. Sur le plan juridique, les « créateurs », qui désignent les auteurs d'une œuvre ou les inventeurs d'un brevet (co-auteurs, co-inventeurs, etc.), sont titulaires de droits⁴. Il est donc important de prévenir les clients participant en amont du processus, afin d'éviter tout problème ultérieur, à la fois pour l'exploitation des idées et pour l'image de la marque. Certaines entreprises sont très claires sur ce point, en général explicité dans un règlement accessible à tous : « *On a été obligé de travailler sur un document où on disait « vous allez participer à une session où vous allez échanger sur*

⁴ www.lecolededesign.com, Co-design : témoignage de Pascaline Colombani, juriste à la délégation INPI Pays de la Loire, 30/11/2010

de nouvelles idées ... mais n'allez pas réclamer la paternité de cette idée ». C'est pour éviter les débats autour de la propriété intellectuelle » (Informatique). Concernant la confidentialité, si la session de créativité impose de révéler des informations sur des technologies de rupture possédées par l'entreprise, il peut être prudent de réserver celles-ci à un groupe restreint d'individus sélectionnés et ayant fait l'objet d'un « contrat » ou aux salariés (tableau 2) dans un premier temps : « C'est pas qu'on considère que le consommateur est pas intéressant, mais je considère que nos salariés sont aussi des consommateurs. Le mec de la compta au Vietnam il a des choses à dire » (EqAuto).

Tableau 2.

Bénéfices à co-innover avec les collaborateurs/salariés en interne

Avant la co-innovation	Identification plus facile des individus capables de co-innover et démarche moins couteuse et plus rapide (disponibilité)
Au moment de la co-innovation	Connaissance de l'environnement, de ses opportunités et contraintes Expertise sectorielle forte (expérience acquise) Intérêt commun à faire avancer l'entreprise
Après la co-innovation	Confidentialité contractuelle (risques de fuite limités) Propriété intellectuelle de l'entreprise dont les salariés sont représentants

Donner un cadre de réflexion pertinent au sein d'un brief

La meilleure contribution des clients porte sur l'expression de leurs besoins, et moins sur les détails de la façon dont l'entreprise peut y répondre. Il est donc important de fixer des contraintes réalistes lors des sessions de créativité, pour ne pas avoir à gérer les déceptions des individus par la suite. Les entreprises peuvent mettre à disposition des boites à outils ou des plateformes en ligne, qui peuvent d'ailleurs être aussi lancées par des communautés d'utilisateurs (Ezan et Cova, 2008) pour permettre une entraide mutuelle et une plus grande efficacité de l'innovation (Füller *et alii*, 2008 ; Thomke et von Hippel, 2002). Les plateformes récemment créées s'adressant au grand public (encadré 5), en particulier sous forme de jeux-concours dont l'objectif est d'emblée connu, proposent de plus en plus des contributions résumées dans un *brief*. Sa bonne formulation est essentielle à la qualité et au caractère exploitable des idées et des pistes créatives générées. De façon complémentaire, il est nécessaire de prévenir les participants que les idées qu'ils génèrent ne pourront être exploitées directement et devront le plus souvent être retravaillées par l'entreprise.

Encadré 5. Eyeka, un exemple de plate-forme de co-crédation avec les consommateurs

Eyeka est une plate-forme de co-crédation qui existe depuis 5 ans, dont l'objectif est de mettre en relation des marques et une communautéd de plus de 130 000 consommateurs créatifs à travers 76 pays. L'inscription des participants est libre, mais ils sont interrogés sur leurs capacités créatives et leurs motivations par rapport à la création, notamment graphique. L'objectif n'est pas d'avoir des experts d'une catégorie de produits, ni des individus représentatifs d'un marché donné. Si les participants à la plate-forme sont fidèles et relativement spécialisés, les déclencheurs sont plutôt le type de contribution et la problématique que la catégorie de produit. Les marques partent d'une problématique marketing, qui peut être en amont ou en aval d'un processus d'innovation de produit ou service, ou qui peut porter sur la communication ou la mise en scène en magasin. Elles postent ensuite sur le site un *brief* de quelques lignes. Ceux qui s'inscrivent sont invités à envoyer leurs créations. La forme des créations demandées est variable, il peut s'agir de textes, collages, images, planches ou carnets de voyages. Les individus sont d'emblée prévenus que la propriété intellectuelle des projets envoyés sera attribuée à l'entreprise, qui en acquiert un droit d'exploitation non exclusif ; les gagnants se voient accorder un prix en nature ou monétaire, qui est annoncé dans le *brief*, dans lequel figurent également les critères de jugement des projets soumis par les experts de la marque. L'importance de la dotation est calculée de façon à ce que les participants ne puissent être essentiellement motivés par celle-ci, ni n'aient la tentation de devenir « professionnels ». Le temps passé par les individus sur les projets est variable en fonction du rendu demandé ; pour les vidéos par exemple, le temps passé peut être de quelques heures. Dans tous les cas, ce n'est pas la qualité de l'exécution qui est jugée, mais le caractère innovant et pertinent du projet. Les matériaux fournis par les participants sont ensuite analysés par les spécialistes marketing de la marque, souvent aidés de sémioticiens. Le nombre de contributions est de plus en plus souvent limité à une centaine, non seulement afin de rendre cette analyse gérable, mais aussi parce qu'il a été observé qu'au-delà, les thèmes deviennent redondants.

Pour chaque avantage/contrainte ayant émergé de l'étude, des recommandations d'actions ont été identifiées (tableau 3). Elles contribuent à enrichir la recherche qui a été, jusqu'ici, plutôt conceptuelle (Hoyer *et alii*, 2010). Si la littérature s'est penchée sur le BtoB ou les services, ou encore sur les caractéristiques des co-innovateurs, cette recherche empirique

se focalise sur le BtoC et tente d'apporter des pistes de réflexion sur les meilleurs clients à solliciter par rapport aux phases du processus d'innovation et un cadre d'action pertinent.

Tableau 3.

Recommandations pour tirer le meilleur parti d'une démarche de co-innovation avec les clients (adapté de Kambil *et alii*, 1999)

Objectifs	Recommandations	Actions
Augmenter l'acceptabilité commerciale des offres co-conçues	Développer l'auto-sélection du grand public	Laisser se faire une auto-sélection des plus impliqués, en ligne Permettre un filtrage des idées par les clients via un système de vote
Stimuler la créativité des équipes en interne	Insérer la démarche dans le processus d'innovation en complémentarité avec celui-ci	Intégrer la co-innovation dans l'évaluation des collaborateurs Nommer un chargé de co-innovation soutenu par une fonction support
Développer une relation avec les clients co-innovateurs	Concevoir une rétribution adaptée au profil du co-innovateur	Privilégier la valorisation non monétaire des clients et leur reconnaissance
Eviter l'incompétence perçue des clients co-innovateurs	Adapter le profil du consommateur sollicité à la phase du processus d'innovation concernée	En phase de génération d'idées, préférer le grand public ; en phase de développement, les communautés de clients plus experts et impliqués
Limiter le coût perçu de la démarche	Définir des indicateurs d'efficacité de la démarche	Rapporter les indicateurs aux moyens mis en œuvre
Maîtriser l'absence de contrôle sur la démarche	Etre transparent sur la propriété intellectuelle des idées et prévoyant sur la confidentialité	En phase de génération, diffuser un règlement relatif à la propriété intellectuelle En phase de développement, co-innover avec les salariés
Ecarter la peur de décevoir et de ne pas pouvoir utiliser les idées	Donner un cadre de réflexion pertinent au sein d'un brief	Proposer un brief et informer de la possibilité que les idées ne soient pas considérées

Conclusion

Avec le recours croissant au consommateur comme collaborateur et l'apparition d'outils de plus en plus innovants mis à sa disposition, les entreprises n'ont pas tardé à faire appel à lui pour la conception de nouveaux produits/services, reconnaissant ainsi ses qualités d'innovateur. A travers cet article se focalisant sur le discours des entreprises elles-mêmes, nous avons évoqué les opportunités qui peuvent se présenter à l'entreprise quand elle opte pour la collaboration avec le client ainsi que les risques qui peuvent apparaître et qui freinent son utilisation. En conclusion, nous pouvons affirmer, à partir des différents enseignements de cet article, que les risques à prendre par les entreprises qui envisagent cette méthode d'innovation, sont finalement assez faibles à condition que certaines règles soient respectées par les deux parties. Nous avons donc formulé des recommandations pour les entreprises désireuses de mettre en place ce type de démarche, dans les meilleures conditions. Celles-ci gravitent autour de trois axes (Hemetsberger et Godula, 2007) :

- l'axe longitudinal : il est nécessaire pour l'entreprise de répondre à la question « quelle est la phase du processus d'innovation la plus appropriée à la logique de co-innovation pour l'entreprise? ». Pour apporter des réponses à cette question, l'entreprise doit analyser son processus d'innovation et essayer de trouver les faiblesses qui pourraient être comblées par l'intervention de clients. La mise en application de critères d'efficacité viendra justifier l'intérêt ou non d'une co-innovation avec les clients.

- l'axe latéral : il est primordial de se pencher sur le type de participation envisagée et de clients sollicités en soulevant les questions « quel est le niveau attendu d'engagement des clients dans le processus (*design for, design with, design by*) ? » et « quelles sont les qualités et caractéristiques attendues chez les participants ? ». Cela permet d'envisager les modalités de la participation et les récompenses pour motiver les clients à participer.

- l'axe qualitatif : la co-innovation mobilise les ressources de la totalité de l'entreprise. La démarche génère des impacts transformationnels. Ainsi, la mise en œuvre de processus co-créatifs actionne une dynamique de changement dans l'entreprise où les participants sont « au cœur » et non plus « autour » des employés. Ainsi, l'entreprise doit réfléchir à la question suivante : « quelles sont les contraintes organisationnelles ? ». La généralisation des pratiques de co-innovation avec les clients grand public dans les entreprises permettra progressivement de tirer les enseignements concrets, notamment en

termes de profil des clients à cibler, de performance des produits et services co-conçus, d'outils d'aide à la création à mettre en place, ou de motivation des clients ainsi sollicités. Cette généralisation sera rendue possible dès lors que le client, dont la défiance à l'égard des institutions augmente, ne considérera pas ce genre d'activité comme une manipulation de l'entreprise visant à le faire travailler gracieusement (Dujarier, 2008).

Références bibliographiques

Bécheur A. et Gollety M. (2007), Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation, *Décisions Marketing*, numéro spécial Marketing et Innovation, 48, 21-34.

Béji-Bécheur A. (1998), Utilisateur leader et degré de novation du produit : une contribution à l'amélioration de l'analyse des tests de produit nouveau, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris, France.

Buur J. et Matthews B. (2008), Participatory innovation, *International Journal of Innovation Management*, 12, 3, 255-273.

Cova B. (2008), Consumer made Quand le consommateur devient producteur, *Décisions Marketing*, 50, 19-27.

Dahan E. et Hauser J.R. (2002), The virtual customer, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 332-353.

Droge C., Stanko M.A. et Pollitte W.A. (2010), Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs, *Journal of Product Innovation Management*, 27, 66-82.

Dujarier M-A. (2008), *Le travail du consommateur : De McDo à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, Éditions La Découverte.

Ezan P. et Cova B. (2008), La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ?, *Décisions Marketing*, 52, 51-60.

Füller J. (2006), Why consumers engage in virtual new product developments initiated by producers, *Advances in Consumer Research*, 33, 1, 639-646.

Füller J., Matzler K. et Hoppe M. (2008), Brand community members as a source of innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 6, 608-619.

Fuchs C., Prandelli E. et Schreier M. (2010), The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand, *Journal of Marketing*, 74, 65-79.

Hemetsberger A. et Godula G. (2007), Virtual customer integration in new product development in industrial markets: The QLL framework, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14, 2, 1-37.

Hoffman D. L., Kopalle P.K. et Novak T.P. (2010), The “right” consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts, *Journal of Marketing Research*, XLVII, 854–865.

Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M. et Singh S.S. (2010), Consumer cocreation in new product development, *Journal of Service Research*, 13, 283.

Huston L. et Sakkab N. (2006), Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation, *Harvard Business Review*, 84, 3.

Kambil A., Friesen G.B et Sundaram A. (1999), Co-creation, a new source of value, *Accenture's Outlook magazine*, 38-43.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78, 1, 79-87.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.

Sawhney M., Verona G. et Prandelli E. (2005), Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4, 4-17.

Thomke S. et von Hippel E. (2002), Customers as innovators: a new way to create value, *Harvard Business Review*, 80, 4, 74-81.

Ulwick A.W. (2002), Turning customer input into innovation, *Harvard Business Review*, 91-96.

Veryzer R.W. et Borja de Mozota B. (2005). The impact of user- oriented design on new product development: An examination of fundamental relationships, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 128–143.

von Hippel E. (1986), Lead-users: a source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791-805.

Annexe 1 : Thèmes abordés et questions posées lors de la collecte de données

- Dans le cadre des entretiens :

Quelles sont les démarches de co-innovation mises en place ? à quel(s) moment(s) du processus d'innovation et avec quels types d'individus ? Quels sont les objectifs ? Par qui la co-innovation est-elle pilotée en interne ? Les produits co-crés réussissent-ils mieux selon vous ? Certaines précautions sont-elles nécessaires dans l'utilisation de ces démarches ? Quels sont les facteurs clés de succès de ces démarches ?

- Dans le cadre de l'enquête :

Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une démarche de co-innovation auprès des consommateurs/clients en les incitant à participer de façon créative au processus d'innovation ? ; Si non, pourquoi ? Quelles sont les raisons de ce choix ? Cette co-innovation avec les consommateurs fait-elle l'objet d'une démarche formalisée au sein de l'entreprise ? Quels sont selon vous les 3 objectifs principaux de la co-innovation avec les consommateurs pour l'entreprise ? A quelle étape du processus d'innovation les consommateurs/clients interviennent-ils majoritairement ? Quelle forme prend la co-innovation avec les consommateurs en général dans votre entreprise ? Quels sont les consommateurs qui interviennent dans le processus de co-innovation ?

Pour chaque phase de la collecte de données, la définition de co-innovation était rappelée aux répondants : « une démarche auprès des clients consommateurs les incitant à participer de façon créative au processus d'innovation ».