

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en science commerciales

Option : Marketing

Thème :

**Étude D'impact de la Co création sur
l'innovation marketing**

Étude de cas : TBWA DJAZ

Élaboré par :

Mlle : ABOUB Fatima

Dirigé par :

Pr : ALLAOUAT Farid

Maître de conférences à HEC Alg

5^{ème} Promotion

Juin 2018

5^{ème} Promotion

Juin 2018

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en science commerciales

Option : Marketing

Thème :

**Étude D'impact de la Co création sur
l'innovation marketing**

Étude de cas : TBWA DJAZ

Élaboré par :

Mlle : ABOUB Fatima

Dirigé par :

Pr : ALLAOUAT Farid

Maitre de conférences à HEC Alg

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Résumé

L'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement l'avènement du Web 2.0, offre des opportunités de co-création de valeur pour les entreprises et leurs clients. Le "partage d'expérience" est une des diverses formes de co-création de valeur identifiées dans la littérature. Cependant, la majorité des recherches ont été menées autour des biens tangibles (chaussures de sport pour le cas de Nike, ou le secteur de l'automobile avec BMW). L'objectif de cette recherche est de comprendre en profondeur le concept de co-création de valeur, appliquée au secteur du conseil (bien intangible), et d'identifier les opportunités qui peuvent s'offrir aux annonceurs et aux conseillers, grâce à une collaboration créative à travers les interactions. Pour répondre à cette problématique, deux éléments théoriques de base ont été mobilisés: la co-création de valeur, l'innovation . Une étude de cas basée sur une approche qualitative - menée auprès de l'agence TBWA DJAZ- a permis d'éclairer cette problématique.

Mots-clés : co-création de valeur, innovation marketing, innovation collaborative expérience de co-création , TBWA DJAZ.

Summary

The emergence of new information and communication technologies, and more particularly the advent of web 2.0, offers opportunities for valuable co-creation for Companies and their customers. "experience sharing" is one of the various forms of Co-creation of value identified in the literature. However, most of the research has been Tangible goods (sports shoes for the case of nike, or the sports sector). The car with bmw). The purpose of this research is to understand in depth the concept of Co-creation of value, applied to the (intangible) consulting sector, and to identify Opportunities for advertisers and advisors through creative collaboration through interactions. To answer this problematic, two basic theoretical elements were mobilized: the co-creation of value, the innovation. A case study based on a qualitative approach - conducted with the agency tbwa djaz- shed light on this problem.

Keywords: value co-creation, marketing innovation, collaborative innovation co-creation experience, tbwa djaz.

ملخص

ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وأكثرت من ذلك ولا سيما ظهور الويب 0.2، يوفر فرصا لخلق مشروعات قيمة للشركات وعملائها. "تقاسم الخبرة" هي واحدة من الأشكال المتداولة ذلك، فإن معظم الأب حث قد تم شارك في خلق القيمة المحددة في الأدب. ومع السلع الملموسة (الأدوية الرياضية لحالة نايك أو القطاع الرياضي). السيادة مع (WMB). الغرض من هذا البحث هو فهم مفهوم المشاركة في خلق القيمة، وتطبيقاتها على قطاع الاساتذات (غير المادي)، وتحديد الإبداعي من خلال التفاعلات. للإجابة على هذه فرص العمل والموارد تشاريين من خلال التعايشية، تم حشد عنصرين أساسيين: النظرية المشدركة للقيمة، والابدان. ألفت دراسة حالة على الضوء على هذه المشكلة. -أجرته مع وآلة ZAJD AWBT -أساس نهج نوعي راجع بالآلاف فكرتشم أنواعت تبرجت، يقييوست راكتبا، فكرتشم عميق قلخ: الكلمات المفتاحية ، TBWA DJA

Remerciements

Tout d'abord et avant tout, je tiens à remercier notre seigneur le tout puissant de m'avoir donné la capacité et le pouvoir à bien mener ce travail

En second lieu, mes sentiments de reconnaissance les plus sincères à mes professeurs de l'EP Draria et de l'EHEC Alger qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Plus particulièrement à Mr Allaouat Farid, mon encadreur de mémoire, pour sa disponibilité, sa compréhension et son implication dans le suivi de mon mémoire.

Je tiens aussi à remercier TBWA/DJAZ en tant qu'institution de m'avoir acceptée au sein de ses lieux.

Et enfin, je tiens à remercier toute personne qui ont pu contribuer de près ou de loin à l'élaboration de mon travail

Sommaire :

Résumé.....	4
Summary	5
ملخص	6
Sommaire :	8
.....	1
INTRODUCTION GENERALE :	2
.....	4
Chapitre 01	5
Section 01 : Notions de base.....	5
1. Quelques définitions et nature de la Co création :	5
Section 02 : La frontière de la Co-crédation de valeur :	7
2.1. Ce que la Co-crédation de valeur n'est pas :	7
2.2. La co-crédation de valeur selon Vargo et Lusch (2006)	8
Section 03. La co-crédation dans ses différentes formes	10
3.1. Mesures de la co-crédation.....	10
3.2. Typologie de co-crédation (Frow et al, 2011)	11
3.3. Typologie de co-crédation de Rhode (2008)	16
3.4. Les différentes approches de conceptualisation de la co-crédation de valeur	18
3.5. Le modèle DART de Prahalad et Ramaswamy (2004)	19
3.5. Le modèle de co-crédation de Payne et al (2008)	21
Section 04 : Les opportunités et bénéfices de la co-crédation de valeur	27
4.1. Les opportunités offertes par la co-crédation	27
4.2. Les bénéfices de la co-crédation de valeur	28
Section 05 : La chaîne de valeur intra organisationnelle	28
5.1. Définition de la chaîne de valeur	28
5.1.4. Existence de la valeur d'usage dans la chaîne de valeur du client.....	30
5.1.5. La notion de valeur dans la logique de bien dominant.....	30
5.1.6. Le facteur « utilité » et la valeur d'usage d'un bien.....	32
5.1.7. La notion de valeur donnée	33
5.2. Ouverture vers le réseau de valeur.....	34
5.2.1. Les raisons d'une nouvelle perspective de la valeur.....	34
5.2.2. L'endogénéisation de la valeur d'usage.....	34

5.2.3. La perspective de réseau de valeur.....	35
5.2.4. L’aspect collaboratif dans le réseau de valeur	36
5.2.5. L’interaction comme lieu de création de la valeur	37
5.2.6. Les possibilités d’interaction en ligne avec les clients	37
5.3. Vers une valeur co-créeée dans un réseau d’acteurs	38
5.3.1. Une valeur co-créeée par plusieurs entités	38
5.3.2. Une valeur co-créeée liée à l’expérience et le contexte d’interaction	38
5.3.3. Une valeur d’usage déterminée par le bénéficiaire.....	39
5.4. D’une vision axée sur l’entreprise (inside-out) vers une vision axée sur le réseau (outside-in)	39
.....	40
Chapitre 02.....	41
Les notions d’innovation et le rapport « entreprise – client ».....	41
1. Définition de l’Innovation	41
2. La nouvelle sphère de l’innovation	42
2.1. La fin de l’innovation « traditionnelle »	42
2.2. L’innovation « soft ».....	43
2.3. L’innovation « ouverte » et « collaborative »	43
3. L’importance du réseau d’innovation et de co-innovation.....	45
3.1. Les plates-formes de co-créeation de valeur.....	46
3.2. Les bénéfices perçus d’une communauté en ligne.....	47
3.3. Les risques possibles d’une co-créeation mal gérée.....	47
Section 4 : Vers l’innovation par la co-créeation de valeur	47
1. Le concept d’innovation par la co-créeation de valeur	48
2. Expérience unique et personnalisée selon le contexte d’interaction.....	49
3. Accès global aux ressources des différents acteurs du réseau de valeur	50
4. D’une plate-forme de co-créeation de produit vers une plate-forme de co-créeation d’expérience	50
4.1. La notion d’expérience de co-créeation	50
4.2. Définition de l’expérience de co-créeation.....	51
5. La mise en scène de l’expérience.....	53
5.1. L’environnement d’expérience de co-créeation.....	53
5.2. La stratégie de co-créeation de valeur.....	54
Résumé du chapitre 2.....	59
.....	61
Chapitre 3 : Etude de l’impact de la Co créeation sur l’innovation marketing	62
Section 1: Présentation de l’entreprise TBWA\DJAZ et son environnement	62
1. Présentation générale de l’entreprise	62

1.1. Visions, missions et valeurs :.....	62
1.2. La disruption :.....	63
1.3. La transversalité :	63
1.4. Organigramme de l'entreprise :.....	65
2. Le marketing participatif chez TBWA DJAZ	65
Section 2 : Méthodologie, Analyse et résultat de l'enquête.....	70
1. Etude qualitative :	70
1.1. Objectif de l'entretien	70
1.2. Réalisation de l'entretien	71
1.3. L'analyse du contenu de l'entretien.....	71
1.4. Durée de l'enquête	71
2. Analyse et résultat de l'enquête :	72
2.1. L'entretien :.....	72
2.2. L'observation :.....	75
Recommandations :.....	80
Conclusion :.....	82
ANNEXE	87
Annexe 01 : Guide d'Entretien.....	88
Bibliographie :	91
Liste des figures :.....	100
Table des matières :.....	101

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

Les entreprises évoluent dans une ère en pleins changement et dans un marché fort concurrentiel, de ce fait elles doivent impérativement se positionner afin de décrocher leurs parts sur le marché et leur durabilité.

Plusieurs solutions se présentent afin d'assurer la pérennité des entreprises et leurs évolutions, la plus adéquate sur un marché concurrentiel est l'innovation d'une nouvelle forme qui s'appuie sur la Co création de valeur ajoutée. La Co-création est une nouvelle forme de stratégie économique, qui s'inscrit dans un nouveau marché actif, ou l'entreprise ne va plus vers le client mais avec le client.

L'entreprise met tout en œuvre pour créer de la valeur pour ses clients en améliorant l'expérience produit ou service, elles ouvrent donc leurs chaînes de valeur à leurs clients, afin de bénéficier d'une vision plus fidèle de l'expérience client, l'entreprise apprend directement de ses clients(leurs expériences, attentes et leurs problèmes), et les intègre dans sa stratégie d'innovation et création de valeur , en s'appuyant sur l'open-innovation : (Opensourcing et crowdsourcing) ,CRM ..

L'objectif de ce travail est d'explicitier l'importance de l'orientation client qui devient une stratégie pour l'entreprise, et s'inscrit dans la nouvelle démarche marketing, pour ce faire nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : « **quel est l'impact de la Co-création de valeur (client/entreprise) sur l'innovation marketing ?** »

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons posés un ensemble de questions secondaires à savoir :

Q1 - En quoi l'open-innovation bouleverse la démarche marketing en matière de créations de produits nouveaux?

Q2 - Comment les entreprises pourrait-elle intégrer la Co-création dans leur processus d'innovation ?

Q3 - Quel pourrait être le rôle des Co -créateur en innovation en termes de valeur ajoutée ?

Dans ce contexte nous spécifions les hypothèses, les plus directement liées à notre problématique :

H1-la structure R&D devient une structure externalisée .Générer un avantage concurrentiel.
Et mieux s'adapter aux attentes et désirs des consommateurs

H2- En recourant à l'open-innovation (crowdsourcing ,opensourcing) et en s'appuyant sur le CRM .

H3- Le Co-créateur modifiera le modèle de chaine de valeur de l'entreprise, et en fera partie.

Les trois hypothèses citées ci-dessous, se verront confirmées ou infirmées à la fin de notre travail de recherche

Choix du thème :

- Le thème choisi reflète pour nous un concept émergent, qui a déclenché en nous un vif intérêt
- Actualité : c'est un thème qui suscite de plus en plus d'intérêt pour les entreprises, et qui bouleverse les modèles classiques
- Originalité : c'est un thème nouveau et très peu traité dans les mémoires de recherche

Méthodologie :

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté la méthodologie de notre travail sur une approche descriptive et analytique, pour la partie théorique nous nous baserons sur une recherche bibliographique assez mitigée, entre ouvrages, revues scientifiques, rapports, dictionnaires et encyclopédies, ainsi que des sites internet. Quant à la partie pratique, nous nous intéresserons en premier lieu à une observation en analysant les acteurs sur le terrains, ensuite une étude qualitative en effectuant des entretiens semi-dirigés .

Après avoir cerné les points clés de notre recherche, nous avons structuré la globalité de notre travail en trois chapitres :

- Le Premier chapitre sur l'innovation marketing, traite les différents aspects de l'innovation marketing et l'évolution de ses modèles, ainsi que le crowdsourcing et l'open innovation
- Le Deuxième chapitre sur la Co-création de valeur, traite la notion de Co-création, l'influence de la relation client/entreprise sur la Co création, la modification de la chaine de valeur et l'importance du CRM, ainsi il portera sur le phénomène de Co création (client/entreprise)
- Le Troisième chapitre portera sur la partie pratique du mémoire

CHAPITRE 01

Chapitre 01

Section 01 : Notions de base

Dans cette présente section nous allons aborder le paradigme de Co-crédation qui reste un concept assez vague dont les principales recherches ont été abordés d'un point de vue qualitatif en se basant sur des cas pratiques , très peu de recherches quantitatives ont étudié la relation entre la participation des clients à la création de valeur de l'entreprise et leurs résultats liés à l'innovation , ceci peut s'expliquer par la nature émergente du paradigme (Tanev et al , 2011) .

C'est une nouvelle discipline qui manque de clarté conceptuelle (LSE Promise , 2009), les différentes définitions utilisées par les auteurs afin d'expliquer la Co-crédation atteste d'une certaine ambiguïté .

Nous allons ainsi présenter les différentes définitions, conceptions proposées par la littérature.

Par ailleurs nous allons essayer de discuter les différences notables proposées par les différents auteurs.

1. Quelques définitions et nature de la Co création :

Différentes terminologie plus ou moins similaires ont été utilisés pour désigner la Co-crédation de valeur , tel que la” co-production” utilisé par Wikstrom (1996) avec l'exemple du cas Ikea ; la création mutuelle de valeur ; “l'innovation ouverte “ selon Chesbrough (2003) , c'est la cas du système d'exploitation Linux ; la “personnalisation de masse” dans le cas de BMW selon Gloor et Cooper (2007) ou encore” l'innovation collaborative” illustrée par Sawhney et al (2005) dans l'exemple de l'entreprise Elli Lily .

Tous ces concepts très différents se rapprochent par trois éléments : innovation, participation du consommateur et une collaboration sans frontière. Vargo 2008 insiste sur le fait que la Co-crédation va au-delà de la participation du client au processus de production et conception.

1.1. Co-production de biens et services :

Initialement la notion de Co-crédation a été liée à celle de la co-production entre l'acheteur et le vendeur, pour Wikström (1996), "la co-production est une interaction sociale entre un acheteur et un vendeur et l'adaptation à une vision dans le but de réaliser plus de valeur".

Selon Kambil et al (1999), la Co-crédation consiste à "engager les clients directement dans la production ou dans la distribution de valeur".

Hilton et Hughes (2008), les auteurs ont un angle de vue assez différent, et proposent d'analyser a posteriori l'engagement des consommateurs dans le processus de Co-crédation, afin de comprendre la réalisation de la tâche par le consommateur, étant donné qu'ils définissent la Co-crédation comme étant le résultat d'un ensemble de tâches réalisées partiellement par le consommateur.

– Co-crédation d'expérience :

L'expérience de la Co-crédation (et non pas de l'offre est à la base de valeur, unique pour chaque individu (Prahalad et Ramaswamy, 2003). La signification personnelle tirée de cette expérience de co-crédation est ce qui détermine la valeur pour l'individu (Prahalad et Ramaswamy, 2003). Abidi-Barthe (2010) parle de la co-crédation d'expériences par le web 2.0.

Selon Prahalad et Ramaswamy (2003), la "co-crédation d'expérience", c'est à dire l'expérience de co-crédation de l'individu, est ce qui fournit la valeur. L'expérience résulte de l'interaction collaborative (Co-crédation) de l'individu avec l'entreprise (ou le service) à un endroit précis, pendant une période donnée et pour un événement spécifique, plus l'entreprise se focalise sur le contexte (processus) du client et se rapproche de l'environnement d'usage de l'individu, plus l'expérience de la co-crédation de valeur augmente (Binkhorst, 2006).

– Crédation mutuelle, réciproque, ou conjointe de la valeur :

Trois termes similaires ont été utilisés par Prahalad et Ramaswamy (2004), Grönroos (2011) et Leroy (2008) pour désigner la co-crédation. En effet, Prahalad et Ramaswamy (2004) utilisent le terme « création commune de valeur » pour désigner la co-crédation entre l'entreprise et ses clients. Tandis que Grönroos (2011) utilise le terme « création réciproque de la valeur ». Pour les premiers, il s'agit de la création de valeur par l'instauration d'un

dialogue et d'une interaction continue avec le client le cycle d'innovation (la conception, la production, et la commercialisation du produit). Alors que pour Grönroos, le fait de fournir un service au bénéfice des autres acteurs dans le réseau de valeur doit se traduire par une valeur créée par les parties concernées : une création de valeur réciproque. Ainsi, l'entreprise cherche, par exemple, à gagner une valeur financière à partir d'un engagement du client ; et le client cherche à créer de la valeur d'usage en termes de perception d'« être mieux loti » (Gronroos, 2010).

Leroy (2008), quant à lui, a choisi de prendre en compte à la fois le processus et le résultat de la co-création. En tant que processus, « la co-création d'expérience est le processus par lequel le consommateur et l'entreprise participent ensemble à toutes les étapes à la fois de production et de consommation ». En tant que résultat, « la co-création de valeur est la création conjointe de valeur par le consommateur et l'entreprise ».

Pour délimiter notre concept, nous reprenons les critères et la définition de Payne et al (2008). La co-création de valeur comprend: (1) la participation active entre au moins deux «acteurs», l'intégration des ressources qui crée une valeur nouvelle et mutuellement bénéfique; (3) une volonté de d'interagir et de co-créer, et (4) un spectre de formes possibles de collaboration. Ainsi, la co-création de valeur est: « un processus interactif, impliquant au moins deux acteurs désireux d'intégrer des ressources, et qui sont engagés dans une ou plusieurs formes spécifiques de collaboration mutuellement bénéfique, entraînant une création de valeur pour ces acteurs » (Payne et al, 2008).

Section 02 : La frontière de la Co-création de valeur :

Nous avons vu que la notion de Co-création est très vaste. Il nous paraît donc utile de délimiter notre conception de la Co-création de valeur, afin de distinguer les éléments constituant (composants) du concept et ceux qui ne correspondent pas à notre conception de la Co-création.

2.1. Ce que la Co-création de valeur n'est pas :

Afin d'éviter les abus dans la définition de la Co-création, nous avons identifié les critères ou notions qui, selon nous, ne correspondent pas à la Co-création.

La Co-crédation n'est pas une externalisation des activités de l'entreprise à ses clients, ni une personnalisation marginale des produits et services (Weber, 2011).

La Co-crédation n'est pas une production par le client ou un libre-service (Meuter et Bither 1998) où le service est entièrement produit par le client sans la participation des employés de l'entreprise.

Elle n'est pas non plus une co-production avec le client avec un faible niveau de participation de ce dernier).

La co-crédation n'est pas une gestion de la relation avec le client (en anglais, le CRM ou Customer Relationship Management) même si les recherches sur la co-crédation s'inspirent beaucoup de cette dernière (meilleure connaissance du client et une plus grande personnalisation).

2.2. La co-crédation de valeur selon Vargo et Lusch (2006)

Comme on l'a déjà évoqué auparavant, le terme co-crédation de valeur a émergé de la logique de services dominants (SD Logic) (Vargo et Lusch, 2004; Lusch et Vargo, 2006) pour décrire une nouvelle approche de l'interaction impliquant les entreprises, les clients ainsi que les autres intégrateurs de ressources.

En se focalisant uniquement sur la relation entreprise-client, la participation de ce dernier dans le processus de co-crédation de valeur suppose que ni l'entreprise ni le client ne dispose de ressources suffisantes pour créer de la valeur de façon isolée (Vargo et Akaka, 2009). En effet, l'idée du client en tant que Co-crédateur de valeur est liée à l'identification de toutes les parties comme intégrateurs de ressources.

– La co-production comme élément de base de la co-crédation de valeur¹

Selon Lusch et Vargo (2006), la coproduction n'est pas la co-crédation de valeur comme ils le prétendaient auparavant, mais un composant essentiel de la co-crédation de valeur. Ainsi,

¹ Le concept de co-crédation de valeur est de deux éléments principaux : la co-production et la consommation. La co-production implique la participation du client à la création de l'offre de base. La consommation est le processus par lequel le consommateur crée et détermine la valeur (Lusch & Vargo, 2006b).

les auteurs considèrent la co-production comme un élément fondamental de la co-création.

Les deux auteurs définissent la co-production comme suit: « co production refers to the customization of the consumption experience which precedes the actual consumption phase » (Vargo et Lusch, 2006, p 284). Il s'agit donc de la personnalisation du produit ou service par le client.

La co-production rend la définition des limites organisationnelles moins pertinentes, en invitant d'autres critères à être envisagés. La coproduction- est le fait de rendre les frontières –en séparant et reliant les entreprises – plus perméables, qui se chevauchent, et qui changent perpétuellement. Elle implique la participation de ce dernier dans le processus en amont de la phase de consommation. Cette participation peut se traduire par une créativité partagée, comme la Co-conception, le développement d'un nouveau produit, ou à la création du noyau de l'offre lui-même.

Par conséquent, comprendre et appliquer le processus de co-production du client est une étape essentielle pour faire face à la nouvelle ère d'innovation de produits (Baquer, 2006). Ainsi, l'analyse des rôles des consommateurs est donc cruciale dans l'activité de co-création de valeur. Il s'agit d'explorer les talents et les compétences des clients et si ces compétences correspondent aux besoins de l'entreprise (Bendapudi et Leone 2003). Dans le même temps, il est important de comprendre les objectifs des clients et comment leur donner les valeurs qu'ils recherchent avant de les amener à co-créer les nouveaux produits.

– **La phase de création et la détermination de la valeur**

Selon Vargo et Lusch (2006b), la consommation constitue le deuxième élément de la co-création de valeur. La consommation est le processus par lequel le consommateur crée et détermine la valeur d'usage.

– **Le lieu et niveau de co-création de la valeur**

Le lieu de la co-création de la valeur est l'interaction entre l'entreprise et le client (Prahalad et Ramaswamy, 2004) ou entre deux ou plusieurs systèmes de services (Kwan et al, 2007).

Mais il y a différents niveaux auxquels la co-création est possible. Ce sont : la co-conception d'idée, le co-design, la co-production, la co-promotion, la co-maintenance, la co-consommation, la co-création de sens, et la co-expérience (Frow et al, 2011).

Ainsi, la co-création peut se situer au moment de la conception et de la production de l'offre, mais aussi au moment de l'usage ou de la consommation. Par conséquent, les possibilités dans le choix stratégique pour la co-création sont multiples. Elles peuvent être une approche de développement de nouveau produit où les clients sont activement impliqués.

Section 03. La co-création dans ses différentes formes

Fort est de constater que les classifications proposées dans la littérature ont encore leurs limites. Ce constat n'est pas étonnant du fait que le concept est jeune, et qu'il y a peu de discussions qui identifient et explorent les différentes formes de co-création (Payne et al, 2008).

Par exemple, de nombreux auteurs comme Bendapudi et Leone (2003) et Vargo et Lusch (2004) discutent la co-création de valeur en termes de co-production. Alors que, plus récemment, des chercheurs (par exemple, Lusch et Vargo, 2006b, Payne et al, 2008, Prahalad Ramaswamy, 2004) affirment que la co-création est distincte de la co-production, en décrivant l'implication du client dans l'offre de base et en considérant cette dernière en tant que sous-catégorie de la co-création.

3.1. Mesures de la co-création

La littérature sur la co-création de valeur montre que de multiples critères ont été utilisés pour faire une typologie ou une taxonomie du concept. Nous allons en citer quelques-uns, donc la liste n'est pas du tout exhaustive.

– Le niveau de participation de l'individu ou du client :

Dans le cadre de la réalisation d'un service, il est mesuré par l'intensité, qui se réfère ainsi au degré de participation et d'engagement demandé à l'individu. Trois niveaux d'intensité ont été identifiés : faible, modérée et forte. Un niveau faible caractérise une activité où la simple présence suffit. En revanche, un niveau fort est exigé pour certains services comme les programmes d'aide au régime alimentaire, le coaching personnel où le client doit participer activement.

De son côté, Abidi-Barthe (2010) soutient que l'entreprise détermine le niveau d'implication du consommateur dans la co-crédation selon ses besoins. Ces différents niveaux de participation peuvent aller de la simple réeponse à une sollicitation. Par exemple, lorsque l'entreprise fait appel au consommateur pour une question précise afin de stimuler sa créativité, ou pour une co-innovation du produit où le consommateur expert est intégré totalement dans la conception du produit. Il propose de critères ou échelles de mesure de la co-crédation : le degré de collaboration et le degré de liberté.

Le degré de collaboration : se réfère à la structure des relations sous-jacentes dans l'activité de co-crédation et d'innovation ouverte, c'est à dire s'il existe une collaboration dyadique entre une entreprise et un client à un moment ou s'il existe des réseaux de clients (communauté) qui collaborent entre eux plus ou moins indépendants de l'entreprise.

Le degré de liberté se réfère à la nature de la tâche qui a été attribuée au client; c'est-à-dire s'il s'agit d'une tâche prédéfinie avec un degré de liberté limitée, ou si c'est une tâche ouverte et créative pour lesquels une solution est difficilement prévisible en raison de nombreux degrés de liberté.

3.2. Typologie de co-crédation (Frow et al, 2011)

A partir d'un processus de recherche interactive (Gumesson, 2002), Frow et al (2011) identifient différentes formes de co-crédation de valeur, qu'on va détailler successivement.

3.2.1. La Co-conception d'idées

Elle se réfère à la collaboration entre l'entreprise et un client (relation dyadique) ou entre l'entreprise et une communauté de clients dans l'innovation de produit (concept, technologique ou représentation).

La Co-conception d'idées dans une relation dyadique « entreprise-client » peut se réaliser sous deux formes : la génération d'idées ou la sélection d'un ensemble d'idées prédéfinies par l'entreprise. La première correspond à une tâche plus ouverte et créative par rapport à la sélection d'idées prédéfinies. Selon Piller et Walcher (2006), la génération d'idée peut être

supportée par l'intermédiaire d'un concours d'idées. Tandis que la sélection d'idées peut se faire par le « screening d'idées » ou le filtrage d'idées (Toubia et Florès 2007).

Concernant la Co-conception d'idées dans une communauté (Sawhney et Prandelli, 2000), la productivité de cette dernière dans le processus d'innovation est assez élevée et ne se limite pas à un débit verbal, mais peut aussi inclure l'échange virtuel de contributions plus élaborées telles que les données techniques (Fuller et al. 2006).

Ainsi, en interagissant avec les clients, par exemple, Nokia Corp a été en mesure de puiser dans des concepts innovants. De même, AB Volvo a été en mesure d'accélérer le développement de produits en impliquant les clients virtuels dans les tests de concepts de produits.

Un autre exemple de réussite de Co-conception d'idées est le développement de l'Airbus 380.

3.2.2. Le Co-design

Le concept de Co-design est lié à celle de customisation de masse ou à la personnalisation d'un produit au profit du client (Piller, 2005). C'est donc un processus de personnalisation du produit ou du service par le consommateur, qui permet d'être en adéquation avec ses besoins, en ce qui concerne certains attributs du produit ou du service ».

Le co-design fait référence aux systèmes d'information, ou à une plateforme en charge de guider le consommateur dans le processus de customisation (von Hippel, 2001).

Ainsi, le Co-design n'est pas forcément rattaché à la visualisation sur un logiciel de design assisté par ordinateur du produit à customiser, par l'individu. En effet, un individu peut customiser son produit par l'intermédiaire d'un personnel de contact qui va guider le client dans la personnalisation du produit.

Cependant, de nombreux sites web permettent la customisation à partir d'un logiciel de design. C'est le cas par exemple du site Internet du fournisseur d'ordinateur « Dell » ou de Nike ID ». Cette dernière a par exemple intégrées clients dans la conception et la customisation de ses chaussures de sport. Les clients en ligne de Nike peuvent dialoguer

entre eux, de manière individuelle ou dans une communauté thématique. Les consommateurs peuvent ainsi donner leurs idées afin d'améliorer le produit.

Ainsi, la partie principale de l'interaction de l'entreprise avec le client prend place pendant la configuration, et donc durant la phase de conception du produit spécifique. Lorsque le client participe à la phase de conception, il serait préférable de l'appeler comme un co-concepteur plutôt que d'un co-producteur (Franke et Piller, 2003).

Enfin, Franke et Shah (2003) ont étudié quatre communautés de sportifs et ont montré qu'un tiers des membres de chaque communauté améliorent ou conçoivent même leurs propres produits innovés. Selon les deux auteurs, ces innovations n'émergent pas uniquement de l'effort individuel, mais proviennent aussi de la collaboration avec les autres membres de la communauté.

Ce qu'on peut donc dire du co-design, c'est qu'il ne s'agit pas uniquement de l'usage du client d'un logiciel pour créer ou pour choisir les caractéristiques d'un produit qui lui convient. Le co-design peut permettre surtout de co-créeer des « inputs », sous formes de produits finis, de connaissances ou de compétences nouvelles, grâce aux interactions entre le client avec le logiciel, avec une communauté, ou avec les concepteurs de l'entreprise.

3.2.3. La co-production de l'offre et de la valeur

Selon Bendapudi et Leone (2003), il y a « un changement de perspective pour les entreprises, il s'agit de considérer les clients comme des co-producteurs actifs plutôt que comme un public passif ». Elle demande donc un niveau d'engagement élevé de la part du client. En effet, on a identifié auparavant qu'une co-production dont la participation du client est faible n'est pas une co-création de valeur. Dit autrement, la co-production dans une logique de co-création de valeur nécessite une participation constructive du client dans les processus de production et ou de livraison du bien ou du service (Vargo et Lusch, 2008).

Ainsi, la co-production désigne la production conjointe de plusieurs acteurs d'une partie ou de la totalité de l'offre de l'entreprise, tel est par exemple le cas d'Ikea, qui laisse à son client le montage de ses meubles. Le scanning automatique en caisse est aussi une illustration de

cette coproduction de valeur. En effet, de plus en plus de grands magasins proposent désormais à leurs clients de gérer eux-mêmes le processus de passage en caisse à l'aide d'un système de scanning dédié aux clients. Le client intègre un rôle classiquement attribué au personnel de l'organisation.

Enfin, Grönroos (2011), dans son analyse critique de la co-crédation, considère que la notion de production ne désigne pas seulement la phase « fabrication » du produit, mais un terme global qui désigne l'ensemble de l'activité de l'entreprise, à savoir : la conception, le développement, la fabrication et les processus de «back-office ».

3.2.4. Crowdsourcing

Le Crowdsourcing est une modalité de mobilisation de compétences, tout comme la co-crédation de valeur. Howe (2006) le définit comme suit “the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined –and generally large – network of people in the form of an open call”.

Selon l'auteur, le crowdsourcing est donc une forme d'externalisation (Outsourcing) qui s'adresse à la foule, souvent à des utilisateurs d'Internet (Howe, 2006). L'entreprise propose sa demande vers la foule sous la forme d'un appel d'offre ouvert grâce à une plate-forme Internet. Le service peut être produit individuellement ou par des communautés informelles, il peut reposer sur un talent individuel ou sur des capacités collectives.

– La co-crédation dans une communauté de marque ou Co promotion

Deux exemples de communautés de marque montrent que, en partageant ses différentes expériences avec les autres membres, le consommateur devient partie prenante dans la vie de ce produit. Il donne du sens à la marque en co-crédant sa valeur identitaire et symbolique. De par leurs compétences et leurs expertises, ces communautés de marque se sentent responsables de l'authenticité de la marque. Ils se représentent en quelque sorte comme les portes paroles, les prescripteurs et les leaders d'opinion de la marque.

Ainsi, le constructeur automobile BMW, et les producteurs américains de moto Harley Davidson ont chacun leur propre communauté en ligne. En effet, Harley Davidson est considérée comme l'une des premières marques communautaire, qui a construit son image en arrivant à persuader ces clients que le Harley Davidson n'est pas qu'une moto, mais un style de vie et une communauté.

Par ailleurs, en raison de la forte implication émotionnelle et personnelle des consommateurs dans la vie du produit, l'équilibre des rapports dans la relation entreprise-individu est modifié. Une des idées fondatrices du marketing communautaire est la perte d'une partie du contrôle sur la marque de la part de l'entreprise au profit de la tribu de consommateurs qui cherche à se la réapproprier. Wipperfurth (2005) souligne que ce « détournement de marque » (les consommateurs prennent le contrôle à la place des commerciaux sur l'évolution d'une marque) peut se faire de deux manières différentes:

Il est imprévu et mené par les fans sans aucune intervention et sollicitation de la part du département marketing.

Il est co-créé par l'entreprise qui invite les passionnés de la marque à produire ensemble une idéologie, une utilisation et une personnalité de la marque en vue d'une adoption commune.

– **La co-crédation d'expérience ou la Co-expérience**

La Co-expérience est une forme plus globale de la co-crédation qui nécessite de la part des acteurs une intégration de ressources à travers de multiples rencontres et qui permet la construction et le partage d'expérience, et qui aboutit au final à une création de nouvelle valeur qu'un acteur isolé ne peut pas créer (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Payne et al, 2011)

Dans le cadre de la relation entre clients "utilisateurs" de service, Kay (1999) note que " As users, customers may provide product support to other users. Customers often obtain professional knowledge related to products from continuous accumulation of usage experience and then further provide assistance to other users. Also, these professional users often are more capable of resolving product problems than manufacturers' internal product assistance professionals".

Ainsi, la co-crédation entre les clients est liée à l'accumulation et au partage des expériences obtenues de l'interaction continue de chaque utilisateur avec un produit ou un service. La valeur co-crédée issue de ce type de co-crédation d'expérience est la résolution des problèmes par les clients sans l'intervention du fournisseur. Autrement dit, les bénéficiaires de cette co-crédation sont aussi bien les clients mais aussi les fournisseurs de service.

Ainsi, Microsoft Corp a par exemple réalisé des économies considérables en incluant des clients «experts» en tant que partenaires en fournissant des services d'assistance de produit à d'autres clients.

3.3. Typologie de co-crédation de Rhode (2008)

Selon Rhode (2008), il existe cinq niveaux différents de co-crédation de valeur: la personnalisation de masse, le self-service en temps réel, la re-conception du service, la co-crédation de nouveau produit et la communauté de conception de produit.

Pour arriver à cette classification, l'auteur s'est basé sur les critères suivants : Qui contrôle le processus (la marque ou le client) ? Qui est impliqué (seuls les clients ou une gamme de parties prenantes externes) ? Qui profite de la co-crédation (l'expérience personnelle du client ou la vaste expérience de tous les clients)? Quel changement ? (modification sur le produit du client concerné ou modification du design final?

L'auteur propose ainsi cinq formes et niveaux de co-crédation de valeur :

- La « 16 customisation de masse » est l'idée de combiner le processus de production de masse avec les besoins individuels
- Le self-service en temps réel signifie que les clients peuvent obtenir des informations à chacun des étapes du service afin d'apporter des modifications si nécessaire.
- La re-conception du service se réfère au changement opéré par le client pour vivre son expérience d'interaction du produit, et non pas le produit en lui-même.
- La co-crédation de nouveaux produits se rapporte à la participation du client à la modification du produit et de ses caractéristiques.
- La communauté de conception de produit concerne surtout les communautés en ligne qui conçoivent et choisissent le produit.²

Dans les trois premiers niveaux de la co-crédation de valeur, le contrôle est toujours détenu par l'entreprise. Bien que le client soit impliqué, il n'y a pas de véritable changement dans le produit. Par ailleurs, la motivation du client dans ces trois niveaux vient de sa volonté à améliorer son produit ou expérience particulière.

² correspond à la définition du concept de « co-design » de Frow et al (2011)

Dans les deux premiers niveaux (la personnalisation de masse et le libre-service à temps réel), le bénéfice de l'ensemble du processus revient à chaque client individuellement. Autrement dit, la participation du client à la co-crédation permet à ce dernier de modifier sa propre expérience du produit.

Le niveau re-conception du service permet au client de changer la façon dont un produit est livré. Par conséquent, toutes les expériences futures pour tous les futurs clients sont modifiées.

Concernant la co-crédation d'un nouveau produit, les clients peuvent participer à la conception du nouveau produit. Ils ne sont plus à l'extérieur de la « frontière professionnelle » de l'entreprise, ils deviennent et font partie intégrante de celle-ci. A ce stade, les clients cherchent à améliorer l'ensemble du produit, ainsi que la proposition de valeur pour tous les clients. Cela fonctionne pour trois raisons: les clients veulent aider et travailler avec les entreprises (ou marques) qu'ils connaissent et qui les écoutent ; les clients veulent résoudre les problèmes ; enfin, parce que bien trop souvent la solution ou l'idée dont l'entreprise a besoin sera très simple à trouver par quelqu'un d'autre.

De même, dans la communauté de conception de produit, le client n'aide plus la marque, il Co-crée avec celle-ci (Rhode, 2008). Le produit est entièrement conçu et choisi par les membres de la communauté. L'entreprise gagne un avantage concurrentiel en offrant exactement ce que les consommateurs veulent. Par ailleurs, les nouveaux clients et d'autres sources externes peuvent être impliqués. Les bénéfices ne vont plus à chaque client, mais à tous les clients parce qu'ils ont un impact sur les futurs produits.

Par ailleurs, dans la co-crédation de nouveaux produits, le contrôle est partagé par la marque et les clients. Les clients et d'autres acteurs externes peuvent être impliqués.

Dans la communauté de conception du produit, le contrôle repose sur les clients. Les clients et les externes peuvent être impliqués. Dans les trois derniers niveaux, le bénéfice ne va plus à chaque client; il atteint tous les clients, car ils changent à la fois l'expérience future et le produit futur.

3.4. Les différentes approches de conceptualisation de la co-crédation de valeur

La co-crédation de valeur est une logique de pensée « outside-in » et le moyen de comprendre le processus de création de valeur du client est de fournir un soutien à ce processus.

Sarkka (2011), dans sa revue de littérature et à partir d'une analyse de contenu de 59 articles sur « la co-crédation de valeur », a identifié deux approches (ou catégories de description) du concept de co-crédation de valeur. La première description souligne l'aspect expérientiel de la co-crédation de valeur.

L'expérence fait appel à la sphère cognitive et à la sphère affective (Payne et al, 2008). Elle résulte de l'interaction entre l'individu, l'objet et le contexte. Une approche expérientielle de la co-crédation de valeur met donc l'accent sur l'expérence et ou sur la perception. Ainsi, la valeur se produit dans le réseau d'acteurs et d'expérences. Autrement dit, elle dépend de l'expérence de co-crédation de l'individu (Prahalad et Ramaswamy, 2004). De nombreux auteurs ont trouvé que les possibilités de co-crédation s'offrent à l'entreprise et au client dès lors que l'offre est axée sur l'expérence et implique une participation active du client.

La deuxième catégorie de description est celle qui privilégie l'aspect relationnel de la co-crédation de valeur. Les articles dans cette catégorie soulignent la dimension relationnelle ou l'interaction dans la co-crédation. Ainsi, lorsque l'interaction entre le producteur et le consommateur est déterminante pour la réalisation de l'offre de service, elle devient un aspect important de la co-crédation de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Cette interaction à moyen ou long terme entre les parties devrait générer plus de valeur qu'un processus de transaction traditionnelle. Elle implique une répartition des rôles et la possibilité d'acquérir plus de connaissances (Wikström, 1996). Enfin, une meilleure compréhension de la valeur liée à la relation entreprise-client est importante pour les managers qui sont impliqués dans des relations d'affaires.

3.5. Le modèle DART de Prahalad et Ramaswamy (2004)

Dans leur livre « The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers », Prahalad et Ramaswamy (2004) ont développé une approche stratégique et holiste de la création de valeur avec le client. Au-delà d'une perspective d'apprentissage, leur analyse s'intéresse beaucoup plus sur la façon dont la valeur « mutuelle » peut être acquise à la fois par l'entreprise et le client à de multiples points d'interaction au sein d'un environnement d'expérience. En effet, le modèle de Prahalad et Ramaswamy (2004) est un des rares recherches sur la co-création qui décrit ce que le processus de co-création implique et comment la co-création devrait être analysée.

Selon les deux auteurs, les expériences de co-création sont la base de la valeur. L'interaction entre l'entreprise et le client est le lieu de la co-création de cette valeur. Par ailleurs, la possibilité de personnalisation par le client de son expérience, dans une variété d'expériences de co-création est la source de la valeur. Selon les auteurs, ceci ne peut être réalisée qu'à partir d'une logique de co-création de valeur centrée sur l'individu de la part de l'entreprise. Ainsi, les deux auteurs voient les consommateurs comme des acteurs qui co-construisent leurs propres expériences de consommation, et par conséquent co-créeent une valeur unique pour eux-mêmes.

Starbucks est souvent pris comme un exemple de réussite dans la co-création avec ses clients. En effet, l'entreprise a changé sa stratégie en réponse à beaucoup d'idées et de renseignements qu'elle a pu gagner en engageant un dialogue avec ses employés, ses clients et les autres protagonistes. Elle a en effet incorporé un nombre grandissant de facteurs dans la constitution de sa stratégie.

Prahalad et Ramaswamy (2004) suggèrent quatre blocs de construction de la co-création de valeur, et les définissent comme suit :

3.5.1. Le dialogue (D)

Le « dialogue » porte sur le niveau d'interaction entre les entreprises et leurs clients afin de trouver un terrain commun sur lequel ils peuvent se réunir pour satisfaire des objectifs communs.

Un dialogue ouvert entre les acteurs au sein d'une communauté encourage le partage des connaissances mais plus encore un apprentissage mutuel (Ballantyne, 2004; Jaworski, Kohli, 2006). Par ailleurs, Ballantyne (2004) rajoute qu'un dialogue ouvert est un pré-requis d'une coopération active permettant l'émergence de la confiance et renforce la communauté. Il offre également aux clients plus de possibilités de donner leur point de vue sur la valeur dans les processus de création de valeur. De plus, le dialogue aide les entreprises à comprendre les contextes émotionnels, sociaux et culturels des expériences de ces clients.

Cependant, l'instauration d'un dialogue nécessite un forum régi par des règles d'engagement claires conduisant à une interaction productive et ordonnée au sein de communautés thématiques émergents (Tanev et al, 2011)

3.5.2. L'accès (A)

L'accent mis sur l'accès remet en question les notions d'ouverture et de la propriété (Prahalad Ramaswamy, 2004; Prahalad & Krishnan, 2008). En effet, la vision traditionnelle de la valeur suppose que la propriété (du bien) est le seul moyen pour le consommateur de faire l'expérience de la valeur. En mettant l'accent sur l'accès à la valeur à travers différents points d'interaction, les entreprises peuvent élargir leur vision et identifier des opportunités en matière de création d'expériences.

Selon Prahalad & Ramaswamy (2004), l'accès se réfère à l'accès du client aux ressources, à l'information, aux outils, aux biens et aux processus de l'entreprise à des points multiples à travers le réseau de valeur.

Dans leur étude de la co-crédation, Tanev et al (201) supposent que « un degré plus élevé de la participation et de l'accès aux ressources internes de l'entreprise augmente la capacité du client (utilisateur) à influencer sur la conception du produit ou service. »

Pour l'entreprise, l'ouverture aux clients va apporter des idées novatrices sur les produits et services, de nouvelles opportunités commerciales, ou de nouveaux marchés potentiels.

3.5.3. L'évaluation du risque (R)

Lorsque l'entreprise laisse à disposition des clients (consommateurs, utilisateurs, touristes) des informations liés aux processus clés, elle cède le contrôle d'une partie du processus de

production. Mais, comme les clients deviennent des co-créateurs de valeur, ils deviennent aussi plus vulnérables aux risques et exigent plus d'information sur les risques potentiels associés à la conception, à la production, et la consommation des produits ou des services co-créés. Cela signifie que, donner aux clients d'accéder au processus d'innovation est donc un élément clé de la gestion des entreprises de la relation client et des stratégies de différenciation.

3.5.4. La transparence (T)

L'ouverture et la transparence permettent aux entreprises de capturer des nouvelles idées liées aux fonctionnalités du nouveau produit, ainsi que de nouvelles voies vers l'innovation (Tanev et al, 2011). La co-création exige que l'entreprise et le(s) client(s) doivent faire les ajustements nécessaires. Par exemple, les deux partis doivent reconnaître que l'interaction doit être construite sur des blocs de construction essentiels, à commencer par la transparence. En effet, le contenu de l'échange peut inclure des produits, de l'argent, des contacts sociaux, ou encore d'autres types d'informations. Par ailleurs, la transparence renforce la confiance entre les différents acteurs en interaction. Elle permet un dialogue créatif dans lequel la confiance émerge (Ballantyne, 2004).

Ainsi, les quatre éléments décrits par les deux auteurs peuvent être utilisés comme lignes directrices pour établir une communication entre les entreprises et les clients et pour co-créer efficacement avec les clients (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

3.5. Le modèle de co-création de Payne et al (2008)

“ The importance of recognizing customer processes rests with the need to develop a full understanding of where a supplier's offering fits within the customer's overall activities .”
(Payne et al (2008)

Payne et al, 2008 ont constaté, suite à une revue de littérature, qu'à l'exception du modèle DART de Prahalad et Ramaswamy (2004), il y a un manque de travail consacré à la co-création de valeur qui pourrait aider les entreprises à gérer le processus de co-création. Ces constats ont donc conduit les auteurs à mener une recherche sur la façon dont une entreprise peut créer un avantage concurrentiel en développant une nouvelle approche pour gérer la co-création.

Les auteurs ont ainsi développé un cadre conceptuel axé sur les processus pour étudier la co-création de valeur où les rôles des fournisseurs et des clients sont examinés. Le modèle est fondé sur la recherche sur le terrain et part sur un postulat de base, qui est la reconnaissance de la centralité du processus dans la co-création. Cette vision axée sur le processus accentue la nécessité de considérer la relation entre le fournisseur et le client comme un ensemble interactif, dynamique, longitudinal d'expériences et d'activités, réalisées par l'entreprise et le client, dans un contexte utilisant des outils et des pratiques qui sont en partie manifeste et délibérée, en partie basée sur un comportement inconscient et de routine (Payne et al ; 2008). En ce sens, Vargo et al (2008) « la redirection du point focal de la création de valeur, loin de la production de l'entreprise (et la valeur d'échange), vers une valeur dérivée et uniquement déterminée par un système de service individuel (par exemple, le client – c'est-à-dire la valeur d'usage) met l'accent sur une conceptualisation phénoménologique et expérientielle de la valeur qui a le plus récemment été reconnue dans la logique de Service ».

Selon Payne et al (2008), l'apprentissage mutuel et la connaissance sont les ressources opérantes clé (ou les compétences clés) qui sont sources d'avantage compétitif.

En ce sens, Charbit, Fernandez (2002) soutiennent que « sous certaines conditions les expériences individuelles peuvent s'agréger en expertise collective, et l'expérience collective vont guider les choix privés en les focalisant».

Selon Payne et ses collègues, les entreprises ont intérêt à concevoir leurs activités de gestion des connaissances et leurs infrastructures autour des processus de co-création de valeur identifiés, plutôt qu'autour de la technologie de l'information (TI). En définissant les processus de co-création et en identifiant les connaissances nécessaires pour s'engager dans ces processus, les entreprises pourraient empêcher les investissements potentiellement coûteuses et inutiles dans les TI. Les auteurs suggèrent aussi une restructuration de l'architecture de gestion des connaissances avec des systèmes construits autour des processus clients et des expériences plutôt que des produits.³

Le modèle illustre un ensemble de processus interconnectés et la nature récursive de la co-création. Les flèches dans le milieu de la figure représentent différentes rencontres entre le

³ Tanev et al (2011) supposent que la dominance statistique de l'élaboration de mécanismes d'apprentissage mutuel dans l'activité de co-création est liée au fait que ces mécanismes sont parmi les plus faciles à développer au moyen des nouvelles technologies web (le Web 2.0).

client et le fournisseur qui se produisent lors du processus de création de valeur. Les flèches qui pointent dans les deux sens soulignent le caractère interactif des rencontres. Tandis que les flèches entre les processus du client et l'apprentissage du client indiquent que le client s'engage dans un processus d'apprentissage basé sur l'expérience qu'il a au cours de la relation.

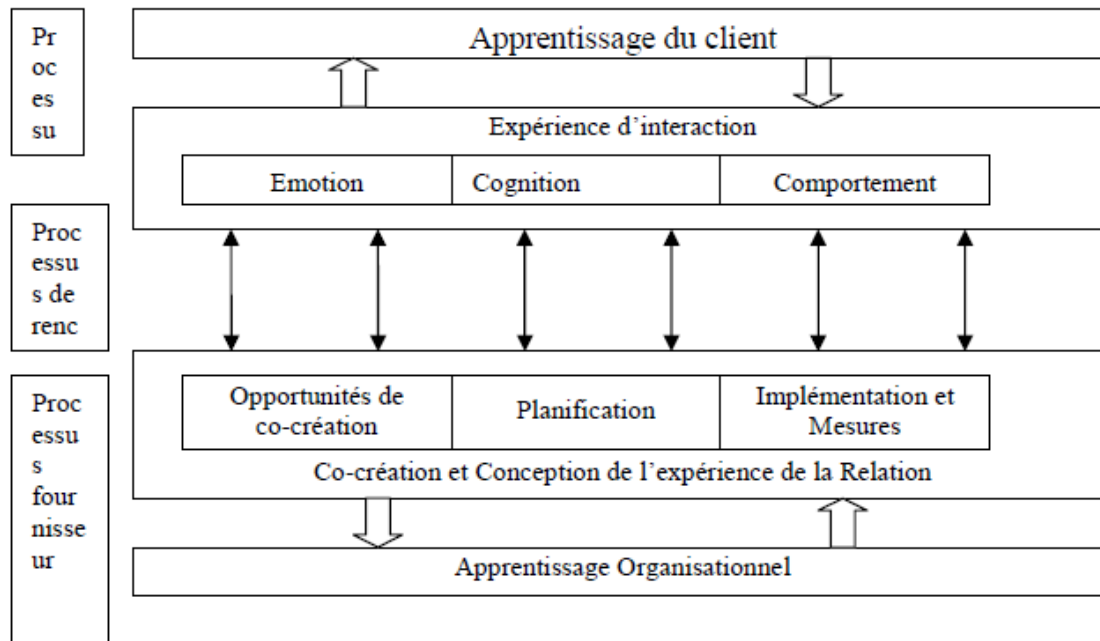


Figure 6 : Modèle de co-création de valeur de Payne et al (2008)

Le modèle illustre un ensemble de processus interconnectés et la nature récursive de la co-création. Les flèches dans le milieu de la figure représentent différentes rencontres entre le client et le fournisseur qui se produisent lors du processus de création de valeur. Les flèches qui pointent dans les deux sens soulignent le caractère interactif des rencontres. Tandis que les flèches entre les processus du client et l'apprentissage du client indiquent que le client s'engage dans un processus d'apprentissage basé sur l'expérience qu'il a au cours de la relation.

Selon Payne et al (2008), le processus de création de valeur avec le client ne devrait plus être analysé – d'un point de vue technique – à travers l'approche traditionnelle, parce qu'il s'agit d'un processus dynamique, interactif et non linéaire. Le processus de création de valeur traditionnel est séquentiel, c'est-à-dire que chaque étape du processus d'ingénierie (conception, test, fabrication, ...) est effectué séparément, et la prochaine étape ne peut pas commencer avant l'étape précédente est terminée.

Par ailleurs, le modèle propose d'étudier les trois dimensions de l'expérience : l'affectif, le cognitif et le comportement dans l'interaction entre le client et le fournisseur (le personnel de contact ou le service proposé), ou entre les clients.

3.5.1. L'expérience dans l'interaction

L'expérience de co-crédation est l'ensemble des conséquences positives ou négatives que l'individu retire de l'interaction (directe, ou en ligne comme via le réseau social).

Comme on a vu précédemment, l'interaction renferme la notion d'usage, de consommation, mais aussi de conception et de production. En d'autres termes, il s'agit de chaque interaction durant le cycle de vie d'un produit ou service. Elle s'appuie donc sur des interactions avec d'autres individus.

3.5.2. L'apprentissage mutuel

L'apprentissage, au sens traditionnel, est considéré comme une possession dans la tête d'un individu. Mais, l'apprentissage n'est pas lié à un individu, mais dans une relation d'échange, selon Murphy (1999, p 17): « Learning does not belong to individual persons, but to the various conversations of which they are part ». En ce sens, en étudiant les communautés de pratique, Lave et Wenger (1999) définissent l'apprentissage comme suit : « c'est un processus de participation dans une communauté de pratique, une participation qui est au départ légitimement périphérique, mais qui augmente progressivement en terme d'engagement et de complexité ». En d'autres termes, l'apprentissage mutuel se trouve dans les relations entre les individus ou les organisations. Une des conditions d'un apprentissage mutuel est donc l'existence d'un point de contact qui va permettre l'échange d'informations et de connaissances entre les acteurs (individus et organisations).

3.5.3. Les processus clients

Dans le cas d'une relation business to customer, c'est-à-dire lorsque le client est un client final, il s'agit des processus, des ressources et des pratiques dont les clients utilisent pour gérer leurs activités. Tandis que dans une relation business to business, c'est-à-dire une relation entre entreprise, les processus sont ceux dont l'entreprise cliente utilise pour gérer ses activités et ses relations avec ses fournisseurs.

Le mécanisme d'apprentissage basé sur l'existence ed forum d'utilisateurs (ou de clients) permet aux clients d'apporter leurs opinions, leurs suggestions, ainsi que leurs exigences concernant un produit. Mais, l'apprentissage du client a aussi un impact sur la façon dont le client va s'engager dans l'activité de co-crédation avec le fournisseur. En effet, cet apprentissage est basé sur l'expérience qu'il a au cours de la relation qu'il a dans leur réseau de co-crédation.

3.5.4 Les processus fournisseurs

Il s'agit des processus, des ressources et des pratiques dont le fournisseur utilise pour gérer ses affaires et ses relations avec les clients et autres parties prenantes pertinentes.

Les flèches entre les processus des fournisseurs et l'apprentissage organisationnel indiquent que le fournisseur apprend davantage sur le client. Ainsi, des possibilités sont disponibles pour le fournisseur pour améliorer la conception de l'expérience et la relation de co-crédation avec les clients.

Selon Payne et al (2008), le processus du fournisseur permet la co-crédation à travers la conception et la réalisation de l'expérience du client ainsi que la facilitation de l'apprentissage organisationnel. Selon les auteurs, en commençant avec les processus du client, un fournisseur peut concevoir ses propres processus en l'alignant avec ceux de ses clients. Cela implique un examen des possibilités de co-crédation ; la planification, des tests et de prototypage des opportunités de co-crédation avec les clients; la mise en œuvre des solutions, et la gestion des rencontres du client, et l'élaboration de mesures permettant d'évaluer si l'entreprise fait des propositions de valeur appropriées.

Dans le processus fournisseur, plus l'entreprise apprend du client, plus des possibilités vont lui être offertes pour améliorer la conception de la relation d'expérience et par conséquent la co-crédation avec le client. Ce dernier est engagé dans un processus d'apprentissage basé sur son expérience de l'offre et peut arriver à un changement au niveau du savoir (cognition), du sentiment (émotion) ou de l'action (le comportement du client).

3.5.5. Les processus de rencontre

Les processus de rencontre se réfèrent à des pratiques d'échange auxquelles les acteurs apportent et s'échangent des ressources et des connaissances. Ils se réfèrent aussi à des pratiques de collaboration auxquelles les parties prenantes réalisent des activités conjointement (Payne et al. 2008). Ils permettent également l'interaction individuelle, l'apprentissage mutuel et la personnalisation de l'offre.

Les processus de rencontre sont donc des points d'interactions entre les fournisseurs et les consommateurs, afin de faciliter la co-crédation de valeur. C'est durant la rencontre de service que le contact entre le client et la personne a lieu. Les rencontres de service sont des rencontres sociales dynamiques à travers lesquelles le client cherche une solution pour résoudre un problème quotidien et pour s'influencer mutuellement. En effet, l'interaction est une action réciproque entre acteurs leur permettant de s'influencer mutuellement (Marion, 2010).

Enfin, Payne et al. (2008) suggère que la gestion des processus de rencontre permet de développer avec succès les opportunités de co-crédation. Les auteurs suggèrent ainsi que la co-crédation implique non seulement la participation du client ou du fournisseur dans le processus de l'autre, mais aussi dans le processus de rencontre. En outre, durant ces processus, le fournisseur peut être aussi amené à aider le client à faire usage des ressources fournies. Mais la rencontre peut aussi avoir une influence sur le rôle supposé du fournisseur dans le processus de création de valeur du client (Grönroos 2008).

Le dialogue se réfère au partage de connaissance et l'apprentissage mutuel entre l'entreprise et son client.

Il dépend donc du niveau d'interaction entre l'entreprise et ses clients afin de trouver un terrain commun sur lequel ils peuvent se réunir pour satisfaire des objectifs communs. Dans la poursuite de ses objectifs de co-crédation, l'entreprise a besoin de faire évoluer les capacités internes et de s'autoréguler afin de s'adapter aux changements externes et survivre dans le long terme.

L'accès se réfère à l'ouverture et l'accès du client aux ressources, à l'information, aux outils, aux biens et aux processus de l'entreprise à des points multiples à travers le réseau de valeur.

La réalisation mutuelle correspond à la personnalisation du produit ou service durant la phase avant la consommation. Il se réfère donc à la participation (intervention) du client dans la conception et ou dans la production du produit. D'autant plus que, nous étudions un service (au sens « bien tangible »), où la production et la consommation du service se réalise en même temps. D'où, la notion de « servuction » ou production du service.

Section 04 : Les opportunités et bénéfices de la co-crédation de valeur

4.1. Les opportunités offertes par la co-crédation

Prahalad et Ramaswamy (2004) ont identifié quatre dimensions de choix qui permettent la co-crédation d'expériences personnalisées: la co-crédation à travers des canaux multiples qui permet de nouveaux horizons de co-crédation ; la co-crédation par le biais de multiples options, où les clients pourraient aller au-delà des options conçues par une entreprise afin d'adapter sa chaîne de valeur en terme de rentabilité ; la co-crédation grâce à des transactions multiples en de multiples points d'accès à travers le réseau de valeur permet aux clients ou aux utilisateurs finaux d'influer sur la manière dont un produit ou un service est conçu, de rejeter les fonctionnalités inutiles, de négocier une composante de prix particulier ou décider de s'engager dans le processus de création de valeur ; et la co-crédation par sa capacité d'influencer la relation entre le prix et l'expérience, où les clients pourraient associer leur choix spécifique avec le type d'expériences qu'ils sont disposés à payer.

De leur côté, Payne et al. (2008) distinguent trois types d'opportunités de co-crédation en autant d'options stratégiques de la création de valeur. La première opportunité est offerte par les avancées technologiques comme le Web 2.0 (sites Web interactifs, les blogs de voyage tourisme) et le Web 3.0 également appelé le web sémantique (les services mobiles de troisième génération). La deuxième possibilité de co-crédation vient des changements dans les logiques d'entreprise. Il ne s'agit plus de la conception, de la vente et du service, mais de l'écoute, de la personnalisation et de la co-crédation. Enfin, la troisième opportunité de co-crédation vient des changements des comportements des clients, les préférences, les expériences et les styles de vie.

Ainsi, notre étude de la co-crédation de valeur – dans un contexte précis (l'expérience touristique au sens large du terme) et durant une activité particulière (la randonnée) – concerne uniquement l'analyse de l'une de ces différentes opportunités de co-crédation citées

ci-dessus. Il s'agit des possibilités de co-création d'expérience grâce à la création d'une communauté de randonneurs sur le réseau social Facebook (opportunités offertes par le Web 2.0 et l'application mobile Facebook).

4.2. Les bénéfices de la co-création de valeur

Selon Kay (1999), « les utilisateurs professionnels peuvent résoudre des problèmes techniques, et même plus que le représentant du fabricant du produit (personnel de contact) ».

Nambisan (2002) suggère que pour pouvoir encourager les clients à s'entraider mutuellement, les entreprises peuvent autoriser certains clients une position spéciale dans la communauté. Ceci va les inciter davantage à contribuer au support du produit ou du service. Selon Jeppesen (2000), cette assistance entre utilisateurs peut conduire à de nouvelles idées et à l'innovation.

Cependant, la logique Dominante de Service souffre d'un manque de preuves empiriques sur la façon dont les consommateurs s'engagent dans le processus de co-création (Brown, 2007).

Dans la présente étude, nous étudions la co-création sur le plan des conditions dans lesquelles elle se déroule à travers la communauté en ligne, du comportement des acteurs, et par conséquent, de la nature des opportunités de co-création offertes à ces acteurs.

Section 05 : La chaîne de valeur intra organisationnelle

Nous allons maintenant étudier la logique de la chaîne de valeur soutient que l'avantage compétitif d'une entreprise réside dans la capacité de celle-ci à organiser ses activités et ses compétences internes.

5.1. Définition de la chaîne de valeur⁴

Porter (1985) définit la chaîne de valeur comme un « enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché ».

⁴⁴ 5 La valeur d'échange créée lors de la conception et a production du produit.

⁶ A l'époque de la révolution industrielle, la création de la richesse tourne autour de la production et l'échange de bien tangible.

5.1.1. Les maillons d'une chaîne de valeur

La chaîne de la valeur proposée par Porter est un processus linéaire et séquentiel. Elle est constituée par une succession d'étapes interdépendantes, appelées activités. En effet, l'élément central de la chaîne de valeur est le produit final, et la chaîne est conçue autour des activités nécessaires pour le produire. Les principales activités identifiées dans la chaîne de valeur d'une organisation sont : la logistique amont (par exemple, l'achat, ou l'approvisionnement), la production, et la logistique aval (comme la vente, ou le marketing). Chacune de ces activités ou entités (fonction, département, ou entreprise) occupe une position dans la chaîne. Ainsi, l'entité (par exemple, l'approvisionnement) qui se trouve en amont d'une autre entité (par exemple, la production), lui fournit des « inputs ». L'entité qui a fabriqué le produit va le « transmettre » pour le prochain maillon de la chaîne (par exemple, la vente).

5.1.2 Utilité de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un système d'activités interdépendantes, avec des liaisons qui peuvent être sources d'avantages compétitifs. L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes.

La chaîne de valeur est aussi un concept qui permet de faire un diagnostic de la compétitivité d'une organisation. Plus encore, elle permet découvrir les moyens pour créer un avantage concurrentiel. Il est à noter en effet, que le concept de chaîne de valeur est à la base des travaux de Michael Porter (1985), afin d'expliquer la source de l'avantage compétitif.

Par la suite, c'est l'outil a été utilisé pendant les 30 dernières années pour comprendre et analyser les industries. Elle s'est révélée être un mécanisme très utile pour représenter l'articulation des activités créatrices de valeur au sein des industries. Cette perspective permet par exemple d'identifier les écarts entre les performances de l'entreprise et la performance d'un concurrent. Une fois que les lacunes sont connues, l'entreprise peut prendre et appliquer des plans, des stratégies pour combler le retard ou les faiblesses de l'organisation. Pour autant, la chaîne de valeur a été spécifiquement élaborée, diécéétu et basée sur le secteur industriel, et non pas dans le secteur tertiaire (service).

5.1.3. Le rôle du client et la rencontre avec l'entreprise

Dans la logique de bien dominant, le processus de création de valeur s'effectue à l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Ainsi, comme le pense Jean Baptiste Say et les économistes de l'école classique, le client ne joue aucun rôle dans la création de la valeur. Les clients sont vus comme «destructeurs» de la valeur que l'entreprise (le producteur) a créée pour eux. Ce sont des consommateurs, des clients finaux ou des utilisateurs finaux dans le cas de service. Ceci correspond à la définition du mot « consume », qui est dérivé du latin «consumere» et qui signifie: «faire disparaître» ou « détruire».

5.1.4. Existence de la valeur d'usage dans la chaîne de valeur du client

Cependant, Porter reconnaît lui-même que le client crée de la valeur – une valeur d'usage – mais uniquement dans son propre chaîne de valeur. En effet, selon Michael Porter (1985), chaque client – en B to C comme en B to B – utilise des ressources comme des « inputs » de sa propre chaîne de valeur. Tout usage et toute consommation est un processus de création, variable selon les compétences de l'usager ou du consommateur. En ce sens, Arnould et al. (2006) utilisaient le terme intégrateur de ressources pour qualifier le client créateur de valeur. Ainsi, chacun fait usage des offres au sein de sa chaîne de valeur selon ses propres programmes.

Ainsi, dans la vision traditionnelle de la valeur, l'entreprise a pour fonction de créer de la valeur d'échange durant le processus de production, tandis que le consommateur tient le rôle de destructeur de cette valeur d'échange au moment de la consommation, tout en étant créateur de valeur d'usage dans sa propre chaîne de valeur. C'est cette notion de valeur d'usage que nous allons voir et étudier dans le paragraphe suivant.

5.1.5. La notion de valeur dans la logique de bien dominant⁵

Après avoir vu la notion de création de valeur selon le paradigme traditionnel, nous allons essayer de définir le concept de valeur elle-même, cette dernière est concept transdisciplinaire et transversal. Il peut intervenir à de nombreux niveaux : économique, philosophique, sociologique, spirituel, culturel, esthétique, social, et management. Mais, ce

⁵ En effet, d'après Jean Baptiste Say (1841), la consommation est stérile et improductive. «Toute consommation, étant une destruction de valeur, (...) un produit consommé est une valeur perdue pour tout le monde et pour toujours» (Traité d'économie politique, 1841 pp. 435-440).

qui nous intéresse ici, c'est la conception de la valeur dans les disciplines économiques et de gestion. Nous allons voir que le concept de « valeur » ainsi que les critères (ou facteurs) qui sont pris en compte pour la mesurer évoluent dans le temps, à cause des progrès économiques, sociaux et technologiques principalement.

L'école classique et la notion de valeur d'une marchandise liée à la production

Le concept de valeur chez les mercantilistes, les physiocrates et les classiques a été lié à la notion de richesse. Celle-ci est rattachée à l'échange économique et à la richesse de l'Etat (la Nation), et par la suite à la richesse créée par l'entreprise. Pour définir et mesurer la valeur d'un bien, les économistes classiques ont cherché les « facteurs » qui permettent à l'Etat (pour les mercantilistes et les physiocrates) et à chaque agent économique (individu et organisation) de créer de la richesse et donc la valeur. En effet, les facteurs représentent les ressources principales nécessaires à la création de la valeur.

Le facteur « travail » et la valeur d'échange

« La valeur liée au travail de la terre »

A la différence des mercantilistes (du XVI^{ème} siècle jusqu'au milieu du XVIII^{ème} siècle), qui mesuraient la richesse seulement au niveau de l'Etat, les physiocrates sont les premiers « penseurs de la valeur » à considérer que la richesse d'un pays consiste en la richesse de tous ses acteurs économiques et non pas seulement en celle de l'Etat. Ainsi, les physiocrates menés par Quesnay (1758) développèrent leur propre paradigme centré sur la terre. Selon eux, la source de la richesse est l'agriculture et le travail de la terre. Comme la notion de valeur était encore liée à la notion de richesse, comme pour les mercantilistes, la mesure de la valeur revient donc à mesurer la richesse produite par la terre.

« La valeur liée au travail durant la production dans l'industrie »

Vers la fin du XVIII^{ème}, les questions qui préoccupent les économistes concernent les problèmes économiques, plus particulièrement à la roissance économique ; mais aussi, les questions liées à la réalité sociale. Ainsi, la notion de création de richesse n'est plus au premier plan. Considéré comme le père de l'économie, Adam Smith (1776) a construit la théorie classique (de la valeur) sur l'efficacité de la division du travail et sur le libre échange, où la marchandise (un bien tangible) occupe une place centrale. En fait, pour Smith et les classiques, la valeur est matérialisée dans les marchandises. Autrement dit, ils ont établi la

valeur réelle en termes de travail nécessaire pour réaliser un bien. Par conséquent, le travail est la mesure réelle de la valeur échangeable de toute marchandise. Cette « valeur-travail », est aussi appelée le « prix naturel ». Ce dernier est différent du prix sur le marché ; celui qui est marchandé et qui gravite autour du prix naturel.

Ainsi, l'attention des libéraux dans l'étude de la valeur s'est focalisée sur le bien (la marchandise) et sa production dans l'entreprise. La valeur est liée à la productivité de

L'entreprise, comme l'amélioration de la division du travail, des techniques, la découverte de nouveaux marchés.

5.1.6. Le facteur « utilité » et la valeur d'usage d'un bien

L'acceptation première de la subjectivité de la valeur est attribuée à Jean-Baptiste Say (1803). Il a associé la mesure de la valeur d'un bien avec la notion de l'« utilité ». En effet, pour, l'économiste français, la fonction de production de l'entreprise est la création d'utilité. La notion de l'utilité est fonction du besoin, et des préférences de l'individu. Tandis que « le prix est une indication de l'utilité que les hommes reconnaissent dans une chose ». Par contre, la seule limite minimale au prix, c'est le coût de production. De même, David Ricardo, dans son œuvre « L'économie politique » écrite en 1878, considère trois critères pour déterminer la valeur d'un bien, et donc sa création. Ce sont : le besoin, la rareté et le travail.

La notion de valeur en Science de Gestion

La notion de valeur construite

L'élément central de la réflexion sur la valeur initiée par les économistes classiques est repris dans la discipline de gestion, sous l'appellation valeur construite. Il repose sur le fait que la valeur d'un bien est créée principalement lors de la production de celui-ci. La valeur construite (ou la valeur d'échange d'un bien) est mesurée par la qualité intrinsèque du produit satisfaire un besoin du consommateur. En effet, le capital et le travail incorporés dans le bien fabriqué sont les facteurs de la valeur. Ces deux facteurs sont représentés

principalement par les ressources matérielles utilisées par l'entreprise (l'infrastructure technologique) et les ressources humaines (compétences et connaissance), qui constituent l'organisation. Ainsi, dans cette perspective, afin de maximiser le profit (en maximisant la valeur construite), le développement des démarches et des outils a été fait avec la volonté d'optimiser les coûts de l'entreprise. Selon (Bouquin, 2001), cette culture de coût est une des principales limites de ces approches

5.1.7. La notion de valeur donnée

En réponse aux limites des approches internalistes des économistes classiques et de la notion de valeur construite (chez les gestionnaires), une nouvelle vision plus axée sur la demande a fait son apparition. Elle peut se définir autour du vocable valeur donnée, qui est elle-même issue de la notion de « valeur exogène » lancée par les économistes néo-classiques. Le paradigme néo-classique insiste en effet sur l'importance de l'échange et sur le rôle prépondérant de la demande face aux propositions de l'offre, c'est-à-dire la satisfaction que procure l'usage du bien.

Ainsi, l'idée que la valeur d'un bien n'est plus construite dans l'entreprise, mais liée à la notion de l'utilité du bien lors de l'échange. Cette notion d'utilité est liée à celle de « rareté » qui apparaît dans l'échange, au regard de ce que valorise l'individu (souvent le consommateur). Ce dernier évalue la valeur d'un bien en arbitrant entre le plaisir ou la satisfaction que peut procurer le bien et la peine évitée ou les sacrifices consentis pour pouvoir consommer ou utiliser le bien.

Nous revenons ainsi à la forme la plus simple de la valeur d'un bien. Elle est définie comme le rapport entre le bénéfice et le coût. Cette formule a été réutilisée et détaillée par Kwan et al (2011) dans leur modèle de proposition de valeur.

5.2. Ouverture vers le réseau de valeur

5.2.1. Les raisons d'une nouvelle perspective de la valeur

Vargo et Lusch (2004) sont parmi les chercheurs qui ont considérés que la logique centrée sur les biens et l'entreprise n'est plus adaptée au contexte économique à l'ère d'Internet. Par exemple, il devient très compliqué de distinguer les biens des services, et ceci constitue une des plusieurs limites de la logique dominante de produit. En effet, à cause de la dématérialisation des produits, et du fait que la chaîne de valeur elle-même perde sa dimension physique, la chaîne de valeur pourrait devenir inappropriée pour permettre l'analyse des entreprises d'aujourd'hui et pour découvrir les sources de la valeur (Normann et Ramirez, 1994).

De même, Peppard et Rylander (2006) soulignent que la réalité de la concurrence dans la nouvelle ère, celle de « l'économie de réseau », exige que nous repensions aux méthodes d'analyse de l'environnement concurrentiel. En effet, les anciens modèles linéaires ne tiennent pas compte de la nature des alliances, des concurrents, et les autres membres de réseaux d'affaires. Ainsi, adopter la perspective de réseau pourrait fournir une perspective alternative plus adéquate à la nouvelle économie d'information et de connaissance. Autrement dit, le concept de la chaîne de valeur sera remplacée par le système d'innovation de valeur, la constellation de valeur, ou le réseau de valeur, où les clients peuvent être impliqués dans le système d'innovation de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2003, 2004). Dorénavant, un changement de perspective d'analyse de la valeur s'impose.

«... the meaning of value and the process of value creation are rapidly shifting for a product- and firm-centric view to personalized consumer experiences ». Prahalad & Ramaswamy (2004)

5.2.2. L'endogénéisation de la valeur d'usage

On a vu précédemment que pendant longtemps, la valeur (d'usage) a été considérée comme exogène, c'est-à-dire extérieur au système de création de valeur (l'entreprise – dans la fabrication et la livraison) où l'offre tangible ne croise la demande que sur le marché. Par

ailleurs, l'offre est aussi exogène à l'usage du consommateur (la consommation) et au système expérientiel. En effet, dans perspective traditionnelle de création de valeur, le bien est fabriqué à partir des spécifications des clients, qui par ailleurs sont obtenues à partir d'une étude de marché ou d'un feed-back client. Ainsi, lorsque le client acquiert le bien, il a souvent besoin d'adapter le bien acheté par rapport à son besoin personnel. Cette situation n'est pas l'idéale pour lui dans la mesure où il va devoir encore mobiliser d'autres ressources dans ce processus de customisation du produit après l'achat de celui-ci.

Or, si la valeur d'usage est endogène, c'est-à-dire que l'entreprise qui est chargée de produire ou de livrer un produit (ou service) considère tous les contextes d'usage possible par son client. Alors, le client n'a plus besoin d'adapter le produit au moment de la consommation. Mais, ceci n'est possible que si l'entreprise et son client souhaitent collaborer pour examiner tous les contextes d'utilisation possible du produit par le client.

Ainsi, la nature des apports des clients, et la nécessité de considérer la variété contextuelle d'usage du client, pourraient devenir une activité conjointe qui relie l'entreprise et le client afin de considérer les différents contextes du client (Ng et al, 2010). Par conséquent, les tâches de l'entreprise et du client sont avant tout liées dans l'optimisation de la configuration des ressources, ainsi que dans la réalisation de la valeur d'usage du client, en considérant tous les contextes d'usage de celui-ci. Ce raisonnement rejoint la logique de co-crédation de Prahalad et Krishnan (2008). Ils la définissent comme la réalisation d'une expérience unique et personnalisée du client ($N=1$) en accédant aux ressources des autres acteurs dans le réseau de valeur, tout en utilisant ses propres ressources et compétences ($R=G$).

5.2.3. La perspective de réseau de valeur

Adopter une approche de la valeur différente de l'approche traditionnelle, signifie qu'on ne se focalise plus sur l'entreprise, mais sur le système de création de la valeur lui-même, au sein duquel les différents acteurs économiques travaillent ensemble pour co-produire de la valeur (Peppard et Rylander, 2006).

L'analyse du réseau, au détriment de la chaîne de valeur, permet comme cette dernière de répondre aux questions liées à la création de la valeur, mais de manière plus étendue. Par ailleurs, la clé de la création de valeur dans un monde en réseau est liée à la compréhension

de la façon dont la valeur est créée dans la relation entre les acteurs dans le réseau. Selon La notion de réseau de valeur

Selon Nalebuff et Brandenburger (1997), le concept de réseau de valeur rassemble l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents et également ses ⁶complémenteurs. Ainsi, chaque acteur agit et évolue au sein du réseau de valeur où il se trouve. En ce sens, Marion & Portier (2006) définissent le réseau de valeur comme un ensemble d'acteurs interdépendants dans la création et l'appropriation de la valeur. Ainsi, le réseau génère de la valeur grâce aux échanges dynamiques et complexes entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ou encore ses partenaires.

5.2.4. L'aspect collaboratif dans le réseau de valeur

Une des conséquences majeures des réseaux, c'est que les buts et les intérêts, et dès fois même l'identité de l'individu ou de l'organisation se reconfigurent en fonction du réseau et de la situation dans lequel il (ou elle) se trouve. Lansiti et Levien (2004) suggèrent que les dirigeants d'entreprises doivent concevoir leurs entreprises comme un réseau étendu incluant dans son arborescence les clients. Pour cela, ils doivent engager ces derniers dans un dialogue constructif et durable, ou mobiliser une communauté de clients, afin de prendre en compte la diversité des clients (Prahalad et Ramaswamy, 2000,2004)

En effet, le réseau de co-création de valeur n'est pas uniquement un ensemble d'entités qui collaborent ensemble. C'est aussi une multitude de possibilités de résolution de problèmes ; ceux des consommateurs qui utilisent ou qui consomment le service, mais aussi ceux de l'entreprise et de ses partenaires. Par conséquent, l'entreprise doit assurer la santé et le bien-être du réseau et des acteurs qui le composent.

Un complémenteur est un acteur qui vend des produits qui améliorent la valeur des produits d'une autre entreprise. Les clients valorisent plus le produit de cette dernière que dans le cas où ils avaient son produit uniquement. Un complémenteur peut être aussi un produit, ou un service ou encore une relation.

5.2.5. L'interaction comme lieu de création de la valeur

Le passage du paradigme de la chaîne de valeur traditionnelle, vers le paradigme de réseau de valeur est nécessaire à cause de la disparition de la frontière qui sépare l'entreprise et son monde extérieur. Le lieu de création de valeur n'est plus perçu à résider dans la frontière de l'entreprise mais dans l'interaction entre les acteurs (Vargo et Lusch, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

5.2.6. Les possibilités d'interaction en ligne avec les clients

Au début du XX^{ème} siècle, les entreprises (dont la majorité dans les produits de grande consommation) ont essayé de faire participer leurs clients au développement des offres. Ces derniers étaient partiellement associés au processus de conception en testant les produits. Mais avec l'arrivée des technologies d'Internet et en particulier du Web 2.0, les consommateurs sont devenus plus actifs. Ils peuvent prendre l'initiative de se connecter avec le fournisseur qu'ils veulent. Ils peuvent aussi animer les marchés, ou créer et développer, de manière collaborative, de nouveaux services. Ils peuvent contribuer à la conception distribuée de logiciels comme dans le cas de Linux. Ils peuvent également, au sein de groupes de discussion, discuter sur produit spécifique (Gilles Marion, 2010). Cependant, lorsque la valeur est considérée comme co-créeée entre les différents acteurs au sein de ce marché, c'est-à-dire le réseau, cette évolution pose un grand défi managérial, celui de la gestion par l'entreprise de la co-créeation de valeur en réseau (Nenonen et Storbacka, 2010).

Enfin, dans leur livre « The future of competition : Co-creating unique value with customers », Prahalad and Ramaswamy (2004) mettent en défi la notion traditionnelle de la création de valeur, en proposant que la co-créeation n'est autre que la création et l'échange de la valeur avec les clients à travers des expériences personnalisées et uniques de chaque client individuel. La co-créeation se traduit par l'instauration d'un dialogue et d'une interaction continue entre le client final (consommateur) et l'entreprise (fournisseur de produit et de service). Le résultat de l'expérience co-créeée dépend du degré d'engagement du client dans la chaîne de valeur virtuelle de l'entreprise.

5.3. Vers une valeur co-crée dans un réseau d'acteurs

Comme nous l'avons dit auparavant, la problématique de la valeur a toujours été liée au contexte économique, sociale, politique et aussi technologique. Elle évolue ainsi dans le temps même si elle a toujours été liée à la production, au produit et à l'entreprise.

Le modèle centré sur les biens est un paradigme dominant pour les disciplines liées aux entreprises (gestion, marketing, opérations, technologie de l'information, ...) qui ont suivi l'école classique et néo-classique. Mais le contexte change encore et les modèles de compréhension doivent être élargis, s'ils ne sont pas remis en question et révisés. Ainsi, le passage d'une valeur créée unilatéralement à une valeur co-crée marque une nouvelle étape dans la gestion des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, les clients en tête.

5.3.1. Une valeur co-crée par plusieurs entités

La valeur n'est pas simplement ajoutée, elle est mutuellement créée, ou recrée parmi les acteurs ayant des valeurs différentes (Ramirez, 1999). Cette valeur est créée conjointement par l'entreprise et les clients, et plus largement les parties prenantes (Vargo et Lusch, 2004). Dit autrement, la valeur est le résultat de co-création entre fournisseurs et clients. Ceci peut être prolongée au-delà de la dyade client-fournisseur en considérant le réseau complexe dans lequel l'entreprise et le client sont ancrés: les fournisseurs, les intermédiaires, les concurrents, le pouvoir public, les médias, les amis, etc.

5.3.2. Une valeur co-crée liée à l'expérience et le contexte d'interaction

Lorsque le client détermine la valeur, il perçoit également une valeur comme une expérience où son expérience globale du passé a un impact. Pour Holbrook (1999), la valeur que l'individu acquiert de l'expérience de consommation est créée à travers le contexte d'interaction (de l'anglais, « situation »). Ainsi, le contexte d'interaction influence l'expérience de l'individu, et cette expérience détermine la valeur, qui à son tour peut avoir un impact sur l'expérience future du sujet.

Beinhocker (2006) définit la valeur co-crée comme « un système d'amélioration dans un environnement particulier ». Elle se produit à travers des réseaux d'acteurs et d'expériences,

en raison du fait que le sujet et l'objet créent des significations et donc une valeur (Sarkka, 2011).

En ce sens, Gronroos (2010) dit que, s'agissant d'une expérience de routine ou d'une nouvelle expérience, désagréable ou agréable, dans toutes ces situations, les interactions influencent l'expérience, et cette dernière détermine la valeur issue de l'interaction, qui à son tour peut influencer l'expérience future d'un service. Par ailleurs, Binkhorst (2006), rajoute que le degré de participation de l'individu influence cette expérience.

5.3.3. Une valeur d'usage déterminée par le bénéficiaire

La logique de service suggère que les entreprises doivent se focaliser avant tout sur la valeur d'usage (de l'anglais « value-in-use) – co-créeée par plusieurs acteurs dans le réseau – plutôt que sur la valeur d'échange. Cette valeur d'usage est déterminée uniquement par son bénéficiaire. Ce dernier peut être un client final (donc le consommateur), ou un utilisateur final, ou le personnel de l'entreprise lorsqu'on parle de client interne, ou encore un client intermédiaire dans le cadre d'une relation « Business to Business ». En effet, lorsque l'entreprise fabrique l'offre sous forme d'un bien ou d'un service, elle n'est qu'une proposition de valeur. Autrement dit, la valeur du bien ou du service ne peut être créée que lorsque le consommateur accepte l'offre en l'utilisant ou en le consommant. Mais avant ce processus, il évalue d'abord la valeur de l'offre à travers son expérience et ses besoins (Holbrook, 1999 ; Kwan et al, 2011)

5.4. D'une vision axée sur l'entreprise (inside-out) vers une vision axée sur le réseau (outside-in)

Pendant plusieurs décennies, la compétitivité d'entreprise dépend de la capacité des managers à identifier – à l'intérieur de l'entreprise – les activités principales qui sont créatrices de valeur (Porter, 1985). Mais, avec l'arrivée des nouvelles technologies Internet, et la concurrence sur le marché qui devient de plus en plus féroce, la perspective de déplacement de la valeur en dehors de la frontière de l'entreprise prend de plus en plus d'ampleur tant chez les chercheurs que chez les responsables d'entreprise. La valeur réside dorénavant dans l'interaction entre les différents acteurs du marché (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Vargo et Lusch, 2004; Frow et al, 2011 ; Payne et al, 2008 ; Marion, 2010). Dans la synthèse qui suit, nous proposons d'illustrer cette tendance vers la vision de la compétitivité axée sur l'interaction des acteurs et sur le service.

CHAPITRE 02

Chapitre 02

Cette section est consacrée à l'analyse de l'innovation par la co-création dans une communauté. En effet, la compréhension des dynamiques propres de l'innovation a évolué et s'est affinée, ces dernières années. Grâce au web 2.0, l'innovation a atteint aujourd'hui sa phase de maturité et permet le partage et la communication de l'information jamais vue jusqu'à maintenant.

Le nouveau paradigme de l'innovation, c'est-à-dire l'innovation ouverte décrite par Chesbrough (2003) montre que le cercle des acteurs pertinents dans le domaine de l'innovation s'est élargi. Les entreprises s'appuient sur les ressources à la fois internes et externes (clients, fournisseurs, ...). Selon Ramirez (1999), la productivité des clients est un critère aussi important que la productivité interne. Le client est une ressource opérante (compétence et connaissance) qui représente une opportunité d'affaires pour l'entreprise que cette dernière ne peut pas ignorer (Vargo et Lusch, 2008).

Cependant, les potentielles configurationnelles des nouvelles technologies de communication qui permettent de nouvelles configurations sociales et organisationnelles ne sont pas encore bien comprises par les entreprises. En effet, le potentiel d'innovation radicale rendue possible par ces nouvelles technologies reste en dessous du radar des entreprises.

Les notions d'innovation et le rapport « entreprise – client »

Dans un environnement économique qui se globalise et se complexifie, les entreprises qui cherchent une croissance rentable et durable doivent constamment inventer de nouveaux avantages concurrentiels. C'est l'Innovation qui est source de différenciation, et cette différenciation qui construit le succès dans la durée (Valérie Chanal, 2011).

1. Définition de l'Innovation

Nous avons choisis quelques définitions de l'innovation dans la littérature en management. La première de ces définitions est celle de (Brazeal et Herbert, 1999), qui considère l'innovation comme « *un acte de volonté, où la créativité est le point d'origine* » (Brazeal et Herbert, 1999). L'innovation est donc avant tout liée à la notion de création ou de créativité. Cette dernière fait appel à des aptitudes et des facultés d'imagination, d'extrapolation et de

transgression de l'individu, qui relèvent de processus cognitifs. Elle est donc fonction de l'individu (ou de l'organisation), de sa capacité individuelle (ou organisationnelle). Enfin, cette créativité se construit sur l'expérience et l'expérimentation (Valérie Chanal, 2011).

Dans la définition de Bellon (2002), l'innovation dans une entreprise peut être sous différentes formes. En effet, selon l'auteur, l'innovation est « *le changement dans un processus organisé ; nouveau produit, nouveau design, nouveau procédé ou nouvelle organisation ; n'importe laquelle, de la petite modification au grand chambardement. C'est un acte voulu, concerté, précis qui commence par une idée et finit par sa mise en œuvre* ».

Nous avons choisi une définition, orientée organisationnelle, à l'innovation qui répond aux questions telles que comment améliorer et partager les processus. Ainsi, pour nous *l'innovation est un choix stratégique (...) Ce sont les gens et la façon dont ces derniers collaborent (...) Ce sont aussi les clients et la façon dont l'entreprise construit les relations durables avec les clients* ». (Valérie Chanal, 2011, p.14)

2. La nouvelle sphère de l'innovation

L'innovation n'est plus seulement une affaire de blouses blanches. Les processus d'innovation doivent s'ouvrir davantage. » Chesbrough (2004)

2.1. La fin de l'innovation « traditionnelle »

Le lieu de l'innovation a évolué avec le temps, et avec les évolutions techniques et technologiques. Pendant longtemps, la sphère de l'innovation a été limitée dans l'entreprise et le produit (conception et fabrication). Elle est liée à l'investissement dans la recherche et le développement (R&D) et dans les technologies. Par conséquent, « le client n'est pas la source de l'innovation. » (Joseph Schumpeter). Cette innovation, appelée innovation « dure » ou innovation « hard », demande une faible participation du client, qui peut se produire lors de l'évaluation de leurs besoins, des essais de prototype ou d'un nouveau concept (Kaulio, 1998).

Le paradigme traditionnel de l'innovation par le développement de nouveaux produits considère largement les consommateurs comme des entités plutôt passives qui dépendent fortement des entreprises pour les aider à satisfaire leurs besoins.).

L'innovation dure (« hard ») recouvre principalement les aspects liés à la technologie, à la recherche scientifique et aux essais de mise en production industrielle.

2.2. L'innovation « soft »

Basée sur les théories des économistes classiques et néo-classiques, l'innovation a été considérée pendant longtemps, comme une activité spécifique à l'entreprise, à la sphère « professionnelle », où les clients n'en font pas partie. Mais, l'innovation possède une autre dimension à côté de l'innovation « dure ». C'est l'innovation « soft ». Elle prend en compte des aspects comme la création de nouveaux services, le design, l'innovation de business model et les relations humaines.

2.3. L'innovation « ouverte » et « collaborative »

Nous verrons ici le développement de la perspective d'innovation, en partant de l'innovation ouverte, pour arriver à l'innovation dite collaborative.

2.3.1. L'innovation ouverte

C'est un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes ainsi que des idées internes, ainsi que les chemins internes et externes au marché, comme l'apparence ferme pour faire avancer leur technologie (Chesbrough, 2003). Les idées peuvent encore provenir du processus de recherche interne de l'entreprise, mais certaines de ces idées peuvent s'échapper à elle, soit dans la phase de recherche ou plus tard dans la phase de développement.

2.3.2. Les conditions de succès d'une innovation ouverte

Dans le domaine de recherches liées au développement de nouveaux produits, Von Hippel (2005) pose que le succès de l'innovation exige deux types d'information (ou deux groupes d'information): l'information sur le besoin du client et l'information pour répondre à ces besoins (Thomke & von Hippel 2002; Von Hippel 2005). L'information sur le besoin du client et du marché (ou information – besoin) est liée aux informations sur les préférences, les besoins, les désirs, la satisfaction, et les motifs des utilisateurs d'un nouveau produit ou de

la nouvelle offre de service. Tandis que l'autre type d'information concerne la solution à ces besoins à satisfaire.

Selon Von Hippel (2005), les clients (ou utilisateurs) ont la connaissance la plus précise et détaillée sur le premier type d'information, tandis que les entreprises (ou les fournisseurs) possèdent les connaissances les plus précises et détaillées sur le deuxième type d'information.

Cette disparité crée par conséquent une situation d'asymétrie d'information. Ainsi, un meilleur accès aux informations relatives au besoin des clients est nécessaire pour une meilleure efficacité de l'activité d'innovation et pour réduire le risque lié à l'incertitude. Ce besoin en information s'appuie sur une compréhension en profondeur et une appréciation des exigences du client ou de l'utilisateur, des opérations et des systèmes Von Hippel (2005).

2.3.3. Les avantages de l'innovation ouverte

Les principaux avantages de l'ouverture de la sphère de l'innovation aux clients sont multiples Bettencourt (1997). Ils sont des sources d'information pour innover, pour faire évoluer et améliorer les prestations ; ils peuvent recommander le prestataire ; et enfin, ils coproduisent le service.

Depuis, de nombreuses recherches empiriques ont montré que les clients sont des acteurs qui participent directement à l'innovation, ou à la création de valeur (Vargo et Lush, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Pour preuve, Chesbrough constate que l'innovation ouverte englobe à présent bien plus de pratiques que lors de la sortie de son premier livre, au milieu des années 2000.

Au début de mes travaux, on parlait, pour l'essentiel, du cas de l'entreprise X ou de l'entreprise Y qui avaient ouvert leur centre de R&D pour autoriser des partenariats avec des tiers à tel et tel endroit. Entre-temps, de nouveaux outils et de nouvelles plates-formes digitales sont apparus. Ces dernières permettent à plus de personnes et plus de profils d'interagir les uns avec les autres ». (Chesbrough, 2003)

2.3.4. L'innovation collaborative et la notion d'intelligence collective

D'un point de vue de la co-création de valeur, **l'innovation collaborative est un processus d'échange d'expériences (compétences et de connaissances), ainsi que de partage de contrôle du processus d'innovation du produit entre les acteurs dans un éseau de valeur**. Elle nécessite de la part de l'entreprise « pivot », la prise en compte des compétences de tous les acteurs du réseau ; l'accès au savoir aux besoins et aux préférences des clients.

L'innovation collaborative suggère que la collaboration –qui par définition, suppose de la part de chaque individu ou de chaque organisation la conscience de participer à une mission en commun, qui dépasse donc l'intérêt individuel de chacun – favorise le développement de l'intelligence collective du groupe dans le réseau.

Quant à Moral (2010), la notion d'intelligence collective désigne la capacité d'adaptation qui passe par l'analyse de l'environnement, l'élaboration des solutions ou des actions et la prévision des conséquences.

Notre définition de **l'intelligence collective**, dans une perspective de co-création désigne plutôt, **un processus qui permet aux acteurs du réseau (entreprise et ses clients par exemple) de se trouver dans une situation proactive par rapport leur environnement d'expérience, au lieu de s'adapter (subir) aux changements de celui-ci (position réactive)**. Un des principaux avantages de l'innovation collaborative est en effet la capacité d'influencer l'environnement (le produit, le marché, les concurrents, etc.).

3. L'importance du réseau d'innovation et de co-innovation

La théorie des réseaux a été parmi les premiers à insister sur le fait que l'innovation implique des processus d'interactions plus complexes et désordonnées entre plusieurs acteurs. Les rôles de l'interactivité, l'interrelation et l'interdépendance, où de nombreux acteurs, y compris les utilisateurs et les clients sont impliqués sont devenus un élément central dans la théorie de l'innovation.

Selon Camarinha-Matos (2009), les systèmes futurs devraient viser à donner aux clients, ainsi que les autres entreprises concernées un nouveau rôle, c'est-à-dire faire d'eux des partenaires au sein d'un réseau de co-création/Co-innovation.

Le réseau de co-innovation comprend un réseau d'entreprises (concepteurs, constructeurs, ... concilié avec un réseau de clients avec l'aide d'une infrastructure et d'une plateforme de collaboration appropriées (Weber, 2011). Au-delà d'une simple participation, le client (regroupé en communauté ou individuel) dans un écosystème de valeur (ou dans un environnement d'expérience) à partir de son expérience unique et personnalisée crée son propre valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Ceci renvoie à un nouveau paradigme encore difficile à appréhender que ce soit par les entreprises que par les chercheurs.

3.1. Les plates-formes de co-crédation de valeur

Appelées aussi plateformes de crowdsourcing, elles sont de plus en plus reconnues dans leur rôle d'innovation stratédique. Cette dernière est liée elle-même à l'évolution la nature de l'innovation ; celle de l'innovation ouverte et collaborative.

Avec l'avènement des technologies d'Internet, les outils de crowdsourcing, c'est-à-dire, les outils qui permettent à l'entreprise d'intégrer ses clients dans le processus d'innovation du produit, sont de plus en plus basés sur une plateforme en ligne. En effet, à travers des plates-formes de jeux, de concours d'idées, de boites à outils pour l'innovation, ou tout simplement des communautés de clients, les entreprises peuvent intégrer les clients dans le processus d'innovation. En d'autres termes, ces plates-formes en ligne sont de plus en plus utilisées pour capturer les idées provenant des clients.

Ainsi, les entreprises comme Microsoft, BMW, ou Nike, ont forgé des liens étroits avec leurs clients, afin de les intégrer dans l'activité de l'innovation et de la création de valeur. Certains ont créé des boites à outils pour permettre à leurs clients de laisser des idées créatives. D'autres ont créé des plates-formes de dialogue (des forums) avec et/ou entre les clients. Ces forums, connus sous le nom d'environnements clients virtuels, vont de simples groupes de discussion en ligne à des centres de prototypage de produits plus sophistiqués (Nambisan et Nambisan, 2008).

3.2. Les bénéfices perçus d'une communauté en ligne

Concernant les bénéfices de la communauté en ligne de co-création, ils sont nombreux et évidents aussi bien pour les entreprises que pour les clients (utilisateurs ou consommateurs). La participation de ces derniers à l'activité de co-création peut entraîner une réduction des coûts, le partage des risques, des idées innovantes, des feedback instantanés, une relation de confiance (Kay, 1999 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Payne et al, 2008).

3.3. Les risques possibles d'une co-création mal gérée

L'activité de co-création avec les clients n'est pas sans risque. En effet, le fait d'ouvrir la porte de l'innovation aux acteurs externes signifie prendre le risque de perdre le contrôle de l'innovation. Ainsi, la capacité de l'entreprise à gérer le partage du risque avec les clients est importante pour que le projet soit un succès. Prahalad et Ramaswamy (2004) considère le management du risque comme parmi les quatre blocs ou éléments de base de la co-création de valeur.

Par ailleurs, les entreprises utilisant des volontaires en ligne courent le risque de recevoir soit un très faible nombre de contributions, ce qui conduit à un échec de l'initiative, ou, au contraire, obtiennent un grand nombre de contributions de faible qualité. Il est donc important de reconnaître que tous les clients ne veulent pas participer activement à l'activité de co-création. En effet, selon Piller (2005), tous les clients ne sont pas des « co-créateurs motivés ». Ils peuvent décider de leur degré d'engagement avec l'entreprise.

Aujourd'hui, Internet fait que l'intégration du client dans le processus d'innovation est plus qu'indispensable, pour la compétitivité de l'entreprise. Mais, elle n'est pas facile à mener, en termes de stratégie et d'organisation. Elle nécessite une nouvelle stratégie et une réorganisation de l'entreprise (Prahalad et Krishnan, 2008).

Section 4 : Vers l'innovation par la co-création de valeur

L'approche centrée sur le réseau, qui est la base de l'innovation par la co-création, repose sur l'exploitation du pouvoir des réseaux et des communautés. Dans cette section intitulée « vers l'innovation par la co-création de valeur », nous allons définir dans un premier temps, le concept d'innovation dans une perspective de co-création. Ensuite, nous présentons les piliers de la stratégie d'innovation par la co-création de valeur. Enfin, dans un troisième temps, nous exposons les conditions qui permettent l'innovation d'expérience innovante

1. Le concept d'innovation par la co-crédation de valeur

L'innovation par la co-crédation de valeur désigne al collaboration entre deux ou plusieurs acteurs tels que l'entreprise et ses clients en vue d'une création commune de valeur (Kambil, et al, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

C'est un choix stratégique qui s'accompagne des contraintes. En effet, elle implique un engagement dans un dialogue, dans la création d'expériences et de valeurs, et le partage de risque avec les clients (Marion, 2010 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Cette nouvelle forme d'innovation, basée sur la co-crédation, exige donc aux différentes entités de repenser leur relation d'échange, c'est-à-dire se diriger vers une relation gagnant-gagnant (Prahalad & Ramaswamy, 1999). Il s'agit d'une définition en commun d'objectifs partagés et d'un apprentissage d'échange d'informations sensibles. Elle se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise.

L'innovation par la co-crédation demande un effort considérable de la part de chaque organisation, qui doit penser ce qu'elle veut obtenir de la relation de collaboration. En effet, traditionnellement, les rôles des acteurs sont bien distincts. L'entreprise se trouve du côté de l'offre, tandis que le client est du côté de la demande. De plus, ils ont des objectifs opposés sur le marché, l'un veut minimiser ses coûts, l'autre espère maximiser ses bénéfices ou son bien-être. Mais, avec les nouvelles technologies, ne particulier celles d'Internet, il y a une imbrication de la sphère professionnelle et de la sphère privée. Les rôles de l'entreprise et du client deviennent flous et exigent une redéfinition (Gummesson, 2007).

1.1.Les deux piliers de l'innovation par la co-crédation de valeur

La concurrence devient rude, l'innovation par la Co-crédation est une nouvelle forme d'innovation qui permet aux entreprises de créer un avantage compétitif.

Les deux nouveaux principes de l'innovation par la Co-crédation selon Prahalad et Krishnan (2008) sont : l'expérience unique et personnalisée du client (consommateur ou utilisateur) et l'accès global aux ressources et compétences des autres acteurs du réseau et non plus la détention de compétences clés (interne). En effet, la co-crédation de valeur peut être considérée comme la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes (operant

ressources) définies comme un ensemble de savoirs (knowledge), savoir-faire (skills), expertise (expertise), capacité (capacity), activées par chacune des parties prenantes, l'entreprise et le consommateur (Vargo et Lusch, 2008b).

2. Expérience unique et personnalisée selon le contexte d'interaction

Le succès de l'innovation –par exemple, le développement de nouveaux produits – dépend de deux types d'information selon (Von Hippel, 2005). Ce sont l'information sur le besoin du client et l'information sur les solutions à apporter pour répondre à ces besoins.

L'information sur le besoin du client est liée aux informations sur les préférences, les besoins, les désirs, la satisfaction, et les motifs des utilisateurs d'un nouveau produit ou de la nouvelle offre .

Selon Buhalis & Law (2008), Internet a modifié les barrières à l'entrée au marché, en changeant la structure des coûts des entreprises - notamment en permettant la diminution des coûts variables, en révolutionnant les canaux de distribution, en facilitant la transparence des prix, en améliorant l'efficacité de production, et en renforçant des positions de négociation.

Selon Von Hippel, les entreprises ont les ressources et l'information liée au deuxième type d'information.

En ce sens, Prahalad et Krishnan (2008) définie cette *capacité de compréhension du comportement, des besoins, des compétences du consommateur individuel* par la dimension expérience personnalisée du client (N=1). Selon les deux auteurs, la Co-crédation se traduit par une proposition de valeur unique pour chaque client.

Par ailleurs, cette capacité à assurer le N=1 dépend de la flexibilité et l'adaptabilité du processus d'affaires de l'entreprise. Ils soulignent également l'importance de l'apprentissage organisationnelle dans l'activité de co-crédation.

3. Accès global aux ressources des différents acteurs du réseau de valeur

Dahan & Hauser (2002) ont mentionné que l'Internet améliore la profondeur et l'étendue de la participation des clients, mais que les entreprises utilisent Internet uniquement pour se pencher sur les demandes des clients potentiels par le biais d'outils basiques Web.

Les deux auteurs constatent que les entreprises ne permettent pas vraiment aux clients d'être impliqués dans le processus de création de la valeur du produit. La raison principale de cette réalité est que les entreprises n'arrivent pas à regrouper les ressources (internes et externes) qui permettraient cette participation active du client (Prahalad et Krishnan, 2008).

Ainsi, les deux auteurs proposent que l'accès global aux ressources, aussi bien du côté de l'entreprise, que du côté du client, soit un pilier de l'innovation par la co-crédation de valeur. La dimension accés global aux ressources (R=G) se réfère à l'approche de compréhension de la nature des ressources apportées par les entreprises et l'apprentissage pour d'acquérir les ressources de qualité à moindre coût. Elle est évaluée par l'accés aux ressources, la vitesse, l'évolutivité et l'arbitrage de l'innovation.

4. D'une plate-forme de co-crédation de produit vers une plate-forme de co-crédation d'expérience

4.1. La notion d'expérience de co-crédation

Pine et Gilmore (1999) ont été les premiers auteurs à reconnaître l'émergence d'une économie d'expérience. Pour ces auteurs, une expérience est une nouvelle catégorie d'offres qui vient s'ajouter aux matières premières, aux produits et aux services pour constituer une quatrième catégorie d'offres. Ils distinguent donc expérience et service de même que l'on avait différencié service et produit. Alors que les services sont des activités intangibles adaptées en fonction des demandes individuelles de clients connus, les expériences sont personnalisées pour procurer des sensations à chaque client. Par ailleurs, les expériences ne reposeraient pas uniquement sur le spectacle, qui n'est qu'un aspect de l'expérience. En fait, les entreprises organisent une expérience quand elles séduisent le client en se reliant à lui de manière personnelle et mémorable.

4.2. Définition de l'expérience de co-création

Jetons d'abord un coup d'œil dans le dictionnaire Larousse pour avoir une première définition de l'expérience. L'expérience est « la pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose, dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude ; connaissance tirée de cette pratique ». Il s'agit donc d'une pratique, c'est-à-dire un ensemble d'actions qui permet de créer un « output » comme le savoir, ou la connaissance. Ces derniers sont donc le résultat, mais aussi la mesure de l'expérience.

Continuons encore sur la deuxième définition de Larousse : « fait de faire quelque chose une fois, de vivre un événement, considéré du point de vue de son aspect formateur ». Les mots « événement » et « formateur » prennent leur importance dans cette définition. Il implique l'individu d'agir donc afin de vivre une expérience. Par ailleurs, il met l'accent sur la notion d'apprentissage à partir de l'expérience de l'évènement lui-même.

Maintenant, voyons quelques définitions de l'expérience dans la littérature en management, afin d'en sortir une définition pertinente dans notre recherche sur la co-création de valeur avec les consommateurs à l'ère d'Internet.

Boswijk et al (2005) considèrent l'expérience en tant que processus interactif continu d'action et de réflexion qui fournit un sens à l'individu tout au long de sa vie.

“ Human experience is a continuous interactive process of doing and undergoing, of action and reflection, from cause to consequence that provides meaning to the individual in several contexts of his life.” (Boswijk et al, 2005)

Nous pouvons citer une autre définition de l'expérience, qui a été proposée par Bouchet (2004) : « l'expérience apparaît comme une construction sociale subjective et objective, produit d'une interaction réciproque entre un individu (ou plusieurs), un lieu et une pratique de consommation ». Cette définition montre que l'expérience peut mener l'individu à changer son perspective et ou celui du monde autour de lui. En ce sens, Lequin (2002) note qu'il ne peut y avoir de création d'expérience sans interaction entre le client et l'entreprise (son produit, un personnel en contact, ...) ou entre plusieurs clients. L'expérience participe donc à la construction et ou à la transformation de l'individu.

Enfin, dans une perspective de la co-création, Abid-Barthe et Kaabachi (2010) définissent l'expérience comme «*un acte de co-création entre le fournisseur de service et le client* » (p.2). Elle met l'accent sur l'aspect interactionnel de la logique de Service-dominant et de co-création de valeur, où le client n'est plus un simple consommateur de l'offre.

Ainsi, à partir de ces définitions citées ci-dessus, pour notre recherche, nous définissons l'expérience de co-création comme suit : «**C'est un processus d'apprentissage continu du client, ainsi que de l'entreprise, basé sur la co-création de connaissance, de savoirs, et de routines au sein de la communauté en ligne.**

Cette définition montre selon nous les éléments importants en cause dans la création de la valeur avec le client, Pour qu'il y ait une co-création de valeur, il faut que les compétences des acteurs puissent évoluer dans la communauté.

4.2.1. Les caractéristiques de l'expérience de co-création de valeur

Binkhorst (2006), affirme que l'expérience individuelle de la co-création est ce qui fournit la valeur première génération d'expérience, à travers l'interaction entre le client et le personnel du prestataire de services. De nombreux auteurs proposent que la proposition de valeur doit avoir être multidimensionnelle (Pine et Gilmore, 199 ; Payne et al, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2003). Gentile et al. (2007) suggèrent ainsi que, les expériences incluent, par exemple, les dimensions sensorielles, affectives, cognitives ; mais aussi pragmatiques, style de vie ; et enfin des composants rationnels.

4.2.2. L'instance de l'expérience de co-création

Le lieu de consommation comme élément de co-création par les entreprises est particulièrement mis en avant et ce de manière récurrente par plusieurs auteurs » (Abidi-Barthe et Kaabach, 2010, p.2-3). Autrement dit, les clients expérimentent la co-création durant le processus de consommation ou du moins durant l'achat du produit. Le centre de la co-création, c'est-à-dire, la pratique d'apprentissage du client- peut donc être durant la consommation, durant l'achat et ou durant la conception et la production du bien ou du service.

Colla et Besson (2010), dans leur étude de cas sur l'entreprise Apple, ont trouvé que la création de valeur se fait tout autant dans l'expérience du client au contact de Apple via la plateforme iTunes Apple Store (processus du client), que dans la conception et le design du produit lui-même (processus de l'entreprise).

Selon Pine et Gilmore (1999), de nombreux exemples de mises en scène d'expérience viennent de ce qu'on appelle l'industrie du divertissement. Les auteurs de dire qu'il est évident que la progression de la valeur économique vers la mise en scène de l'expérience implique tout simplement de rajouter à l'offre existante du divertissement.

5. La mise en scène de l'expérience

Selon Prahalad & Ramaswamy (2003), les entreprises doivent permettre à leurs clients de choisir la façon dont ils veulent participer à la co-création de leur propre expérience. Pour cela, elles doivent fournir un environnement d'expérience innovant. Mais de quoi s'agit-il ? C'est ce que nous allons essayer de répondre dans ce paragraphe.

5.1. L'environnement d'expérience de co-création

L'environnement expérience de co-création se réfère à un espace où le dialogue peut avoir lieu entre l'entreprise et le consommateur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Lorsque celui-ci est suffisamment innovant, les clients dans la communauté vont prendre part à l'activité et vont facilement s'impliquer dans la co-création de leur expérience personnelle.

Ainsi, l'entreprise qui se lance dans une activité de co-création doit offrir des possibilités pour ses clients de co-construire leur propre expérience selon le contexte auquel ils affrontent. Par conséquent, elle doit accueillir un groupe hétérogène de clients, à partir de ceux qui sont très sophistiquée et active jusqu'aux clients considérés comme passifs.

Issu des travaux d'Edgell et al (1997), le tableau ci-dessous présente les différents types d'environnements d'expériences d'un individu, ainsi que les conditions de la valeur selon le lieu de création de la valeur.

Type d'expérience	Lieu de création	Conditions d'accès/ Relations sociales	Manière de fournir	Contexte social
Expérience de consommateur	Marché	Prix/Echange	Managériale	Consommateur avec d'autres consommateurs
Expérience de citoyen	Etat	Besoin/ Droit	Bureautique	Citoyen/ usager avec d'autres citoyens
Expérience de famille	Foyer	Parenté /Obligation	Familiale	Membre de famille avec d'autres membres

Tableau 1 : Les types d'environnements d'expérience d'un individu, adapté à Edgell et al, 1997.

5.2. La stratégie de co-crédation de valeur

La principale fonction de l'entreprise innovante est de créer les conditions par lesquelles les clients pourront contribuer à la production d'une offre. Ainsi, en plus d'assurer la (co-) production du bien ou du service, l'entreprise doit créer les conditions par lesquelles le client individuel ou en communauté, contribuera à un résultat voulu par l'ensemble des participants.

5.2.1. La stratégie de mise en scène de l'expérience

La co-crédation de valeur avec le client peut être une mise en scène d'expérience avec celui-ci (Pine et Gilmore, 1999). Elle nécessite une collaboration dans une interaction continue entre l'entreprise et le client. Le marketing de service, en considérant l'expérience en tant que nouvelle catégorie d'offre –au même titre que le produit et le service –, propose aux entreprises de jouer un rôle encore plus important dans la proposition et la production de

l'expérience. Cependant, nous pensons que dans la logique de la co-création de valeur, l'entreprise ne doit pas contrôler l'expérience des clients. Elle doit juste assurer les conditions optimum qui permet la création d'expérience personnalisées et unique selon le contexte du client.

Une stratégie multi canal de co-création d'expériences (Prahalad et Ramaswamy, 2000)

Quelques auteurs ont fait valoir que les technologies Internet remplacent les canaux traditionnels dans certains secteurs en raison de leurs avantages de coûts. Il ne s'agit pas seulement de l'usage des canaux virtuels en tant que canal d'information. Les technologies web peuvent servir également de canaux de communication, de transaction et de distribution (Albert A. Angehrn, 1997). Ce qui a donné naissance à des modèles d'affaires nouvelles et plus efficaces.

Ainsi, les entreprises dans une logique de co-création doivent aussi penser à ces quatre types de canaux virtuels afin que les clients puissent créer le maximum de valeur dans l'activité de co-création.

5.2.2. Différents espaces d'innovation et de la co-création de valeur

Prahalad et Ramaswamy (2003) ont identifié trois niveaux d'innovation dans la co-création : l'innovation au niveau du produit, l'innovation au niveau de la solution et l'innovation de l'expérience. Selon les deux auteurs, le déplacement de la base de la valeur, du produit vers l'expérience co-créée est un changement continu. Par ailleurs, la gestion de l'innovation orientée produit est différente de celle où l'entreprise est dans une approche orientée expérience. Les managers dans une approche produit supposent que les principales sources d'un avantage concurrentiel sont : le coût, l'efficacité, la qualité et la variété du produit. Bien que les produits et services soient pris en compte dans une approche basée sur l'expérience, les managers doivent déplacer leur attention vers l'environnement d'expérience, qui est l'espace d'innovation, ainsi que vers le réseau d'expérience en tant que lieu de compétence

Tableau 2 : Comparaison de l'innovation traditionnelle et l'innovation centrée sur l'expérience individuelle (adapté à Prahalad et Ramaswamy, 2003)

	Innovation traditionnelle	Innovation d'expérience
Centre de l'innovation	Produits et processus	Environnement d'expérience
Base de la valeur	Produits et services	Expérience de co-création (co-créée)
Valeur	Créée par l'entreprise	Co-crée par l'entreprise et le client
Création de la valeur	Processus centré sur la chaîne de Valeur de l'entreprise Rôles entre distincts l'entreprise (offre) et le client (demande)	Environnement d'expérience de l'individu pour une co-construction de l'expérience dans un contexte de demande Co-création de valeur centrée sur l'individu
Rôle de la technologie	Facilitateur des caractéristiques e des fonctionnalités Technologie et intégration des systèmes	Facilitateur de l'expérience Intégration de l'expérience
Chaîne de valeur	Soutient la réalisation du produit et du service	Le réseau d'expérience soutient la co-construction de l'expérience individuelle et personnelle

5.2.3. La flexibilité des processus de l'entreprise comme nouvelle source d'avantage compétitif

Selon Prahalad et Krishnan (2008), la base de la co-création de valeur et de l'innovation est l'expérience de co-création du client. Elle est fonction de la flexibilité du « processus d'affaires » de l'entreprise qui est par conséquent une condition sine qua non de l'avantage compétitif de l'entreprise. Cette co-création de valeur avec le client en matière d'innovation

va au-delà des études de marché, de la co-production, de la customisation de masse, contrairement à ce que certains auteurs postulent.

Le « business process » ou « processus d'affaires » est le lien entre la stratégie de l'entreprise (business strategy), son modèle d'affaire (business model) et les éléments opérationnels de l'entreprise (Prahalad et Krishnan, 2008). Il est composé de deux éléments essentiels : l'architecture sociale et l'architecture technique de l'entreprise (Prahalad et Krishnan, 2008). Pour être compétitive dans la nouvelle espace de création de valeur, l'entreprise a besoin de construire ces deux types de capacités dynamiques qui constituent la colonne vertébrale de l'entreprise.

5.2.4. L'architecture technique (technologies) de l'entreprise

Nous avons vu dans le chapitre précédent les quatre blocs de la co-crétion proposés par Prahalad & Ramaswamy (2004). Mais, afin de co-crétier efficacement avec ses clients, l'entreprise doit avoir une infrastructure qui soutient le dialogue qui est une condition de la transparence et de l'accès.

Cela nécessite entre autre des investissements dans la technologie, mais plus important, l'investissement dans la socialisation des managers et dans l'évolution des pratiques managériales.

Le premier comprend l'architecture technique et ses outils tels que les technologies d'information et de communication (TIC) et en particulier les technologies d'Internet.

Le besoin de flexibilité et de reconfiguration de ressources de manière continue amène l'entreprise à un niveau de complexité supérieure. Cette complexité peut être gérée à travers un système d'architecture technologique sophistiqué avec ses processus.

L'architecture des TIC n'est pas monolithique. Elle peut être subdivisée en ses éléments constitutifs. Il est utile de considérer l'architecture des TIC dans de multiples couches.

Il y a quatre couches de l'architecture des TIC. Les deux couches inférieures sont des couches 4 et 3. La couche 4 nommée «architecture publique » comprend la connectivité physique en matière de télécommunications et de l'architecture d'hébergement, filaire et sans fil et les

connexions des câbles, et les fermes de serveurs et les routeurs qui permettent une connectivité au public des télécommunications et de réseaux de données.

Au-dessus de la architecture publique est l'architecture privée de l'entreprise (la couche 3). Elle comprend les boîtiers de disque dur - que sont, les ordinateurs et les serveurs d'applications, et le logiciel du système, tels que les systèmes d'exploitation, les bases de données, et toutes les plates-formes middleware que l'entreprise peut utiliser. Certains ou tous les composants de ces couches peuvent être gérés par des tiers. Ces deux couches de l'architecture technologique assurent la normalisation et l'efficience. Elles s'étendent au-delà de l'entreprise pour inclure de plus en plus les fournisseurs et les partenaires, et peuvent même résider à l'extérieur de l'entreprise.

Alors que, ces couches ne sont pas source de différenciation concurrentielle, ils peuvent être source de complexité.

Les deux premières couches de l'architecture des TIC sont les applications des TIC (couche 2) et les analyses internes (couche 1). Ces capacités sont sources de Compétitivité. La couche 2 concerne les applications des affaires spécifiques et des processus d'affaires qui en découlent. Les responsables de l'entreprise font de plus en plus attention à certains de ces aspects du processus d'affaires.

La couche 1 représente l'interface primaire d'une entreprise avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires ou ses investisseurs. Ce sont les outils d'analyses internes.

5.2.5. L'architecture sociale de l'entreprise

Le deuxième composant du processus d'affaires de l'entreprise est l'architecture sociale. Elle est constituée de la structure organisationnelle, la gouvernance et le système de management de la performance de l'entreprise. Elle est basée out d'abord sur les compétences et les attitudes des managers. Pour que le processus d'affaires de l'entreprise soit efficace, l'entreprise doit se focaliser sur la formation, les compétences et l'orientation des employés. En effet, le niveau de complexité lié à la co-crédation de valeur, au besoin de flexibilité du processus de l'entreprise nécessite la reconnaissance des employés à faire face à un ensemble d'opportunités et de problèmes liés à l'objectif d'individualisation des clients.

Par ailleurs, l'entreprise doit créer les conditions par lesquelles le client individuel ou en groupe, contribuera à un résultat voulu par l'ensemble des participants. Une entreprise innovante dans la co-création doit donc créer les conditions par lesquelles les clients pourront contribuer à la production d'un service, ou d'une offre.

Figure 1: Modèle de capacité d'innovation de co-création de valeur adapté au modèle de Prahalad et Krishnan (2008)

Ainsi, l'alignement du processus d'affaires avec la stratégie et le modèle d'affaires devient une source d'avantage compétitif. La flexibilité du processus d'affaires permet de créer la capacité de développer de nouveau business modèle et de nouvelle stratégie.

Le processus d'affaires influence les deux architectures, et par la suite, évolue de manière aléatoire.

Résumé du chapitre 2

En s'appuyant sur la littérature pluridisciplinaire de l'innovation, de la co-création et de la communauté en ligne, nous retenons pour la suite de notre recherche que :

La co-création de valeur est une nouvelle opportunité à l'innovation. La technologie est le grand facilitateur de cette innovation par la co-création avec le client. En effet, il devient plus facile et plus rentable pour les entreprises d'interagir directement avec consommateurs et d'obtenir leurs commentaires (Webber, 2011).

La principale différence entre les approches traditionnelles de l'innovation (même le développement de nouveau produit avec les clients ou utilisateurs) et la co-création est que, toutes ces approches de l'innovation sont orientées produit/entreprise. Les entreprises observent ce que les clients font ou leur demande ce qu'ils pensent, et puis elles « s'en vont » et développent un nouveau produit ou service qu'elles pensent répondre aux besoins des clients. La co-création de valeur est par contre une approche stratégique « orientée-client ».

La base de l'innovation est la collaboration entre l'entreprise et ses clients. Elle permet à ces derniers de vivre une expérience personnalisée (Prahalad & Ramaswamy, 2004) à travers la conception ou développement ou encore la promotion de nouveaux produits (Frow et al,

2011). Dit autrement, l'innovation par la co-création de valeur est (et nécessite) donc une participation active du client dans l'innovation (technologique, et/ ou stratégique, et/ou développement d'un nouveau produit ou service). Elle consiste à orchestrer un échange collectif autour de l'amélioration ou de la production d'idées et de concepts. Même si elle fournit rarement des idées nouvelles qui changent out, mais plus souvent de l'innovation incrémentale.

La nouvelle vision co-créative de l'innovation est basée sur deux caractéristiques : l'aspect « axé sur le client » de l'activité entre l'entreprise et le client, et l'accent mis sur la nature coopérative de l'interaction entre les différents acteurs qui participent dans le processus de co-création de valeur (Kwan et al, 2007). Pour innover donc, les entreprises doivent fournir des contextes ou plates-formes d'expériences permettant un dialogue ouvert (Prahalad & Ramaswamy, 2004) et la personnalisation (Caru et Cova, 2007), car les clients sont moins intéressés à maximiser leurs avantages. Ils se concentrent plus sur la satisfaction hédoniste dans un contexte social.

CHAPITRE 03

Chapitre 3 : Etude de l'impact de la Co création sur l'innovation marketing

Section 1: Présentation de l'entreprise TBWA\DJAZ et son environnement

1. Présentation générale de l'entreprise

TBWA\DJAZ, une agence 360° TBWA\DJAZ est une agence de communication 360 ° spécialisée dans le conseil.

TBWA\DJAZ accompagne les entreprises évoluant en Algérie dans la gestion de leurs marques via une approche multidisciplinaire intégrant publicité, relations publiques (RP), conseil événementiel, marketing opérationnel, packaging et design.

La devise de l'agence est « Create » (Créé) et son slogan est « Anti-Maalich », « anti ce n'est pas grave » en français, sous-entendant le souci de perfection de l'agence.

En 15 ans de présence en Algérie, l'agence a su s'imposer comme un acteur de choix dans le paysage de la communication algérien et a vu croître son effectif à 72 employés (mai 2018).

Fondée en 2003 par Alexandre Beaulieu, TBWA\DJAZ est le pionnier des relations publiques en Algérie.

Alexandre Beaulieu étant le responsable régional de TBWA au niveau du Maghreb, l'agence est également apparentée à deux agences en Afrique du Nord, TBWA\POINTCARRÉ, en Tunisie et TBWA\ALIF, au Maroc.

1.1. Visions, missions et valeurs :

- **Visions** : le slogan de l'agence "anti-ma3lich" résume la vision de TBWA DJAZ , se positionner comme le meilleur sur le marché en offrant un service répondant à l'ensemble des besoins des clients .

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

- Missions: Mettre au service des clients la culture d'innovation afin de les accompagner dans leur transformation.
- Valeurs : une agence à forte culture. Disruptive, créative, stratégique, humaine.

1.2. La disruption :

Pour les besoins de notre recherche nous nous intéressons à la disruption qui est une marque appartenant à TBWA depuis 1992, enregistrée dans 36 pays dont l'Union Européenne, les Etats-Unis, la Russie, l'Inde et le Japon." , par définition la disruption est " une méthode consistant à identifier les conventions culturelles dominantes puis à les remettre en question, pour construire et mettre en œuvre une communication originale".

Ainsi la disruption est une forme d'innovation, selon Jean-Marie Dru "L'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant "

Par ailleurs, la disruption est une approche stratégique de la communication publicitaire proposée en 1996 par Jean-Marie Dru, cofondateur de l'agence Boulet Dru Dupuy Petit (aujourd'hui intégrée au sein du groupe TBWA) aux États-Unis, puis en France, et fondée sur la rupture. L'approche disruptive doit permettre d'identifier conventions et biais culturels qui débouchent sur des approches standard peu créatives et donc peu génératrices d'impact. En prenant les grandes méthodes de création à contre-pied, Jean-Marie Dru privilégie les idées non-conventionnelles et fortement créatives pour créer cette rupture (disruption) afin de permettre à la marque (et/ou au produit) de se différencier à l'aide d'une communication publicitaire originale et spécifique. À l'issue du processus, la réflexion créative doit déboucher sur une "vision" en faveur de la marque.

Pour parvenir à cette vision, les marques mettent de plus en plus à contribution des collaborateurs extérieurs à l'entreprise.

1.3. La transversalité :

Le management transversal est une façon de voir l'entreprise, de manière horizontale, c'est-à-dire au-delà des fonctions de management hiérarchiques (verticales) classiques.

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

La transversalité tend à favoriser le décloisonnement, afin de réunir et d'associer les métiers, les compétences et les ressources nécessaires autour d'une finalité partagée dans le but d'obtenir des résultats.

Lorsque l'on parle de management transversal celui-ci peut prendre plusieurs formes :

- La conduite de projet (la forme la plus connue)
- L'organisation par processus
- Le travail en réseau qui se développe avec les nouvelles technologies web 2.0 telles les plateformes collaboratives

De manière générale, et quelle que soit sa forme, la valeur ajoutée de la mise en place d'un management transversal induit l'étendue des connaissances accessibles, la qualité de la transmission d'information et la capacité à travailler ensemble.

En effet la transversalité est une gestion d'entreprise éclatée, qui a pour but :

- Réduction des coûts
- Maîtrise de la qualité
- Flexibilité et réactivité
- Compression des coûts

Dans cette démarche le facteur de performance de l'entreprise est la gestion des risques :

- L'analyse de la chaîne de valeur s'étend à la filière tout entière
- L'amélioration de la capacité de l'entreprise à voir les bons risques lui permet de prendre les bonnes décisions stratégiques.
- Prise en considération des variables : concurrentielles, technologiques , sociales , réglementaires ... et faire ressortir le lien entre le processus fonctionnel et opérationnel de l'entreprise .

C'est ainsi que TBWA\DJAZ s'organise dans le cas de projet transversal nécessitant la collaboration de différentes expertises

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

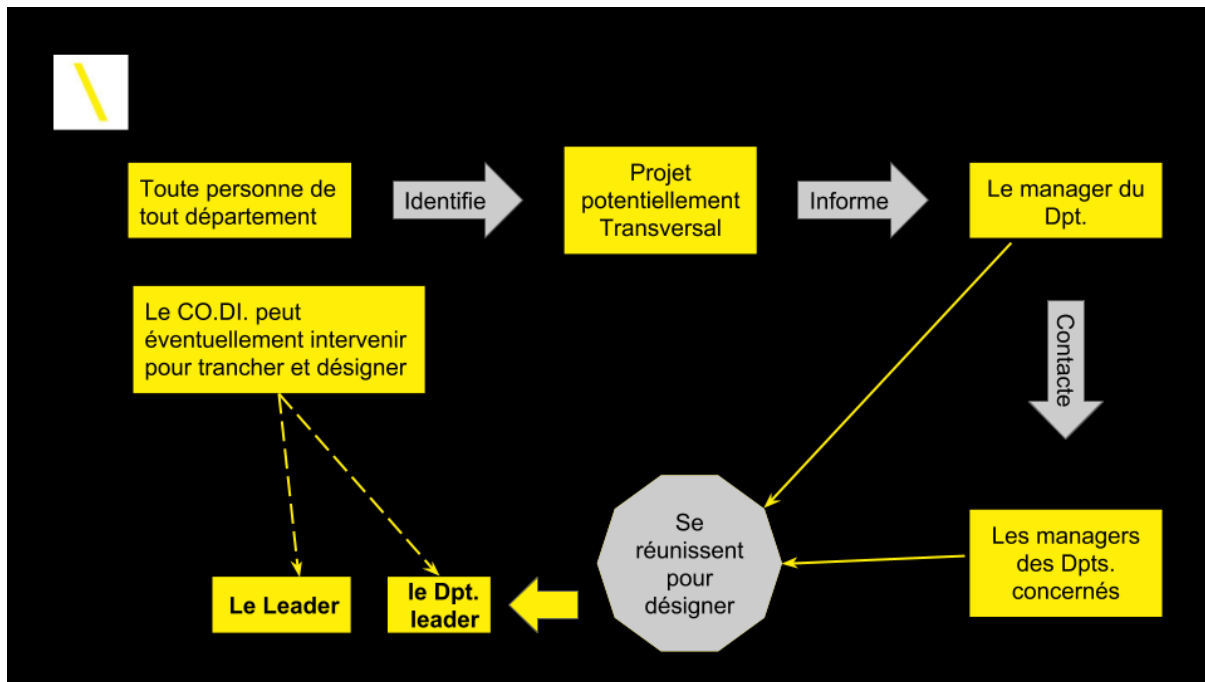


Figure 2 : Source : 16-09-25 Process Projet Transversal & lead

1.4. Organigramme de l'entreprise :

Organization



Figure 3 Organization TBWA/DJAZ

2. Le marketing participatif chez TBWA DJAZ

Le développement d'internet, du marketing relationnel et des réseaux sociaux a libéré les consommateurs du rôle passif qui leur a longtemps été attribué, cela a également contribué à créer un nouveau type de rapport entre l'entreprise et son client .

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

En effet TBWA DJAZ évolue en travaillant l'ensemble des interactions client (l'expérience client), le succès de la co-création entre l'entreprise et ses clients peut être attribué à trois facteurs bien distincts :

- l'asymétrie de l'information entre les demandes des clients et les capacités et disponibilité de l'entreprise
- l'autonomisation des clients : Les clients ont un contact permanent avec le vis à vis designer, afin de mieux cerner leurs besoins, leurs attentes, répondre à leurs questionnement, profiter des expériences mutuelles.
- Le développement de la technologie numérique : TBWA DJAZ est présente sur le digital sur Linkdin, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram et un site Web dédié à l'agence

2.1. Site Web

Vitesse du site : LENT (selon Google page speed insight)

Ergonomie : compliqué, les informations sont éparpillées le prospect se perd et ne trouve pas forcément ce dont il a besoin, il n'y a pas d'onglets pour faciliter la tâche.

Contenu : la liste des services n'est pas détaillée, et les informations sur les activités de l'agence ne sont pas mises à jour.

L'agence est en train d'améliorer son site dans le but d'améliorer son positionnement

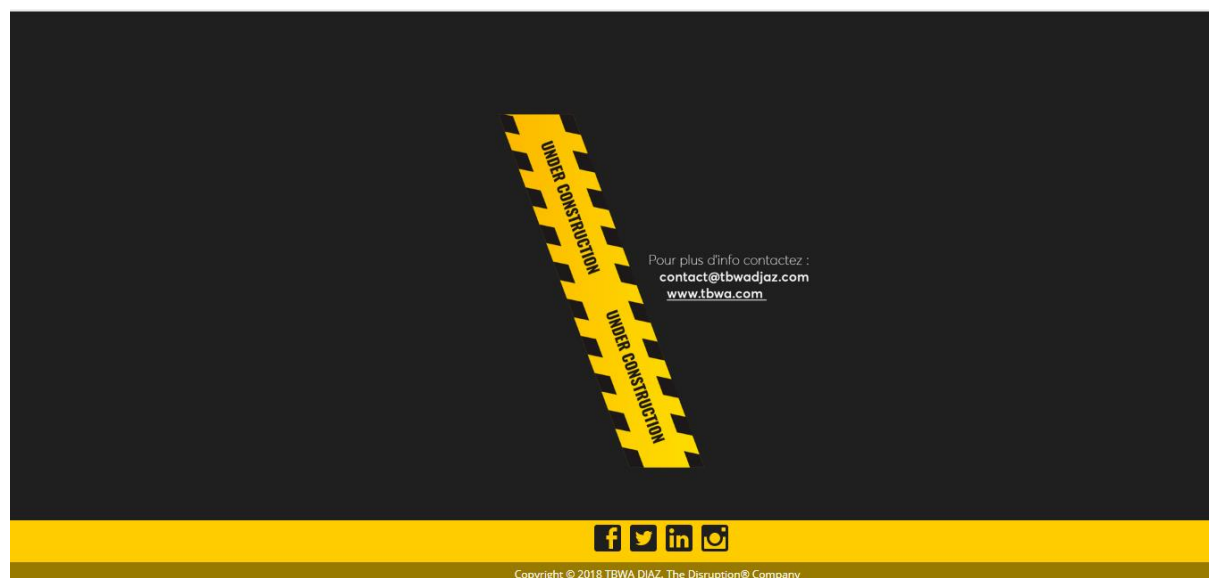


Figure 4 Source : site web de TBWA DJAZ

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

2.2. Réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux représentent de réels avantages pour les entreprises. D'une part pour gérer sa E-réputation et d'autre part pouvoir être proche des internautes et donc interagir avec eux.

TBWA DJAZ est présente sur tous les réseaux sociaux et a une certaine visibilité, mais les publications ne sont pas mises à jour, l'agence ne partage pas sur les événements ou activités qu'elle organise, de plus l'agence ne se démarque en aucun point de ses concurrents.

Twitter : TBWA DJAZ dispose d'un compte twitter pour communiquer rapidement avec ses abonnés, elle compte plus 400 followers.

The image shows the Twitter profile of TBWA DJAZ. The profile header includes the name 'TBWA DJAZ' and the handle '@tbwadjaz'. The bio reads: 'We're an integrated comms agency helping companies in Algeria and North Africa take their brands in exciting new directions thanks to disruptive ideas'. The location is 'Cheraga, Alger' and the website is 'tbwadjaz.com'. The profile was created in August 2013. There are 84 photos and videos. The statistics show 419 tweets, 351 subscribers, 378 followers, 684 likes, and 1 list. The main content area shows two tweets. The first is a retweet from @troyruhanen dated May 22, stating 'Another strong win by our new management team @TBWASydney named creative agency for @Pepsi Australia and New Zealand!'. It includes an image of Pepsi cans and a link to 'mumbrella.com.au'. The second tweet is a retweet from @LLLLLITL dated May 18, stating 'Le 1er McDonald's 100% habillé par des coloriages ! (Agence : TBWA\ Paris)'. The interface includes navigation links for 'Accueil' and 'À propos', a search bar, and tabs for 'Tweets', 'Tweets & réponses', and 'Médias'.

Figure 5 Twitter : TBWA DJAZ

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

LinkedIn: TBWA DJAZ est présente sur le réseau professionnel LinkedIn pour non seulement faire sa communication corporate mais aussi afin de recruter et d'attirer de potentiel talents, transformer des prospects en clients , elle compte sur ce réseau 2 395 abonnés.

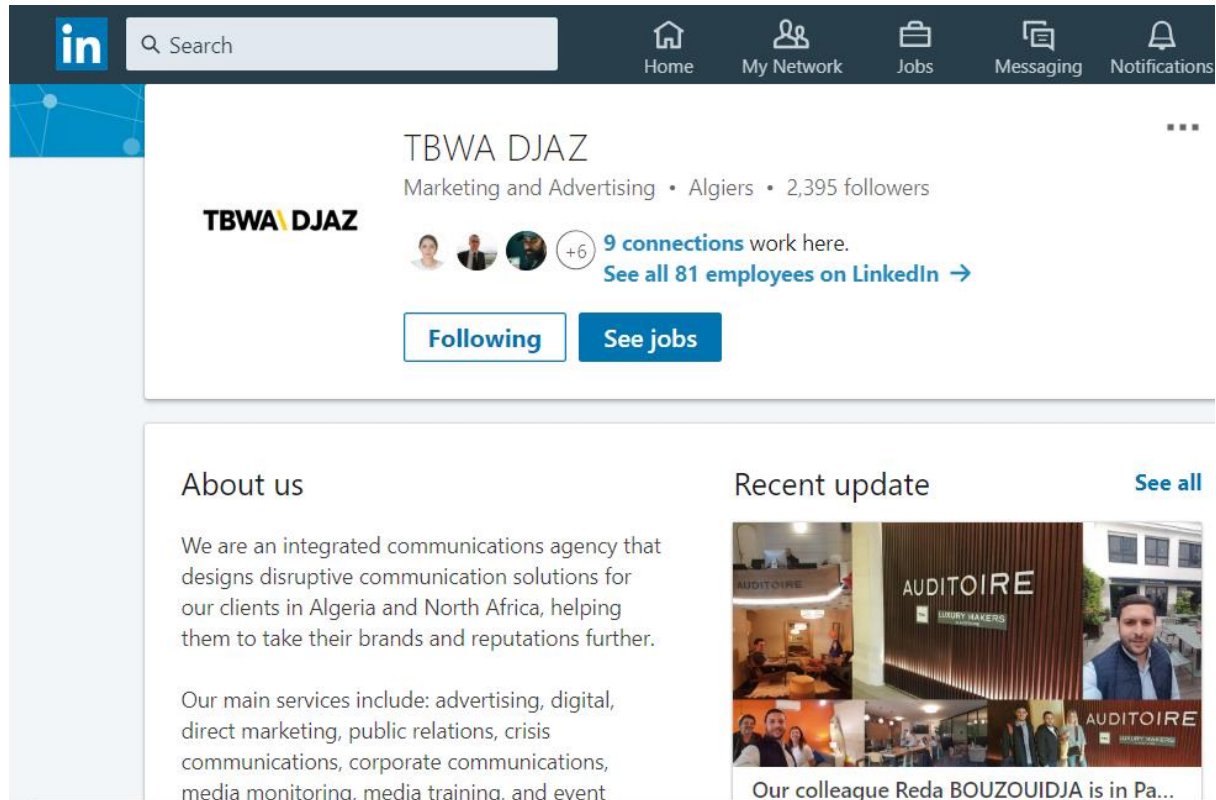


Figure 6 LinkedIn: TBWA DJAZ

Instagram: L'agence est également présente sur Instagram avec plus de 700 abonnés

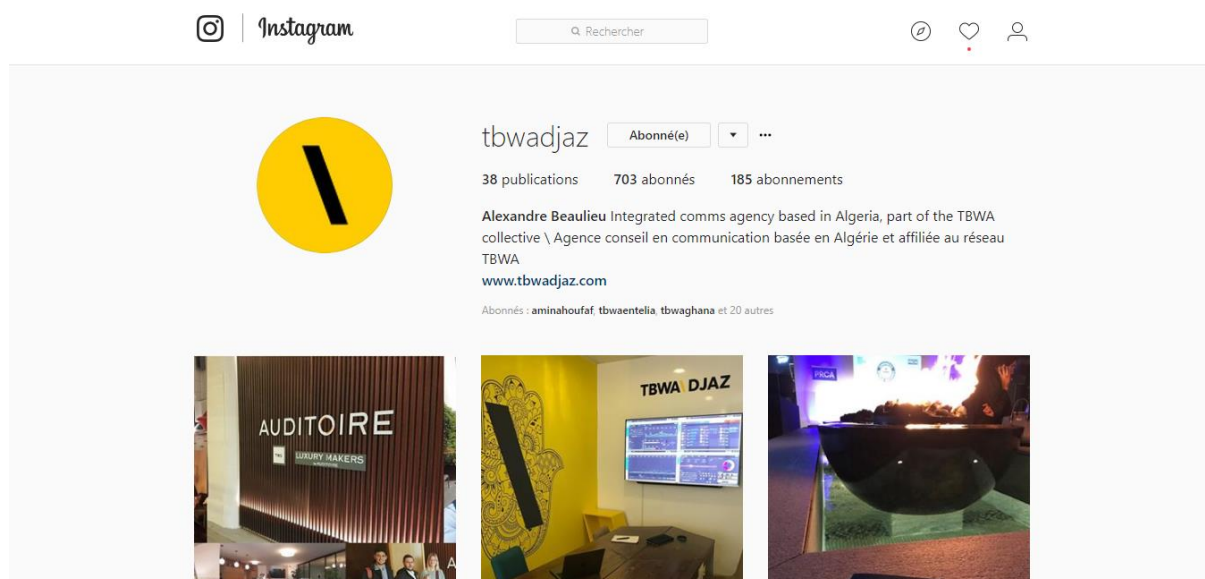


Figure 7 Instagram TBWA/DJAZ

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

Youtube: La chaîne comptabilise uniquement 112 abonnés

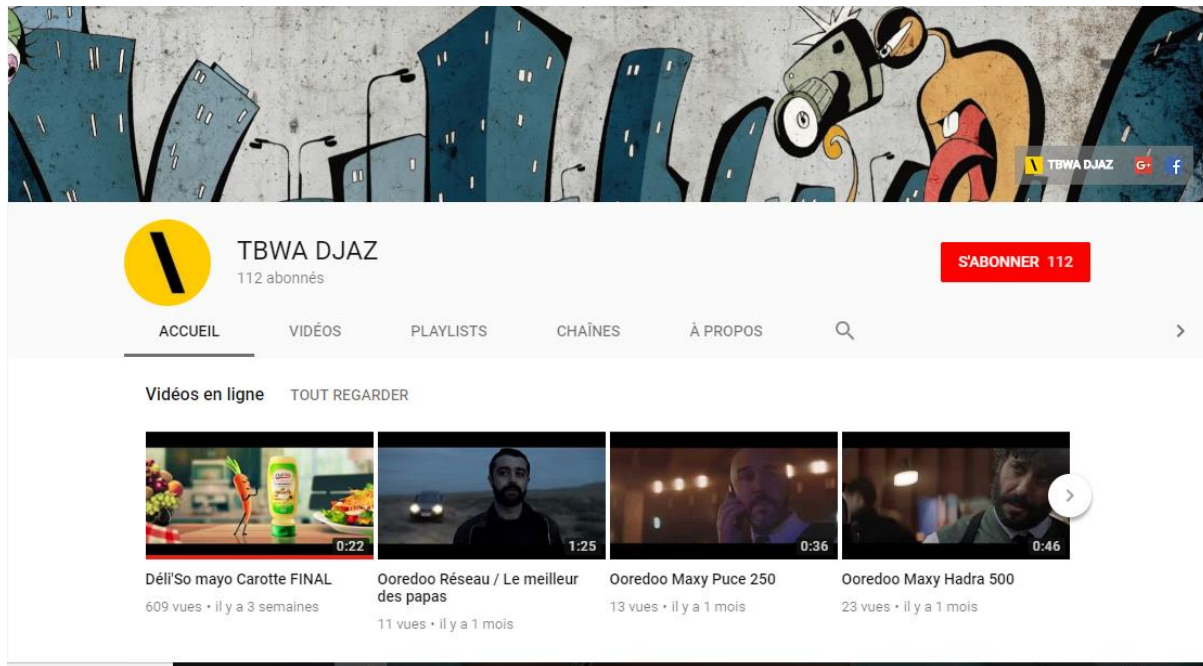


Figure 8 Youtube TBWA/DJAZ

Facebook : La page facebook officiel compte un peu plus de 6900 abonnés

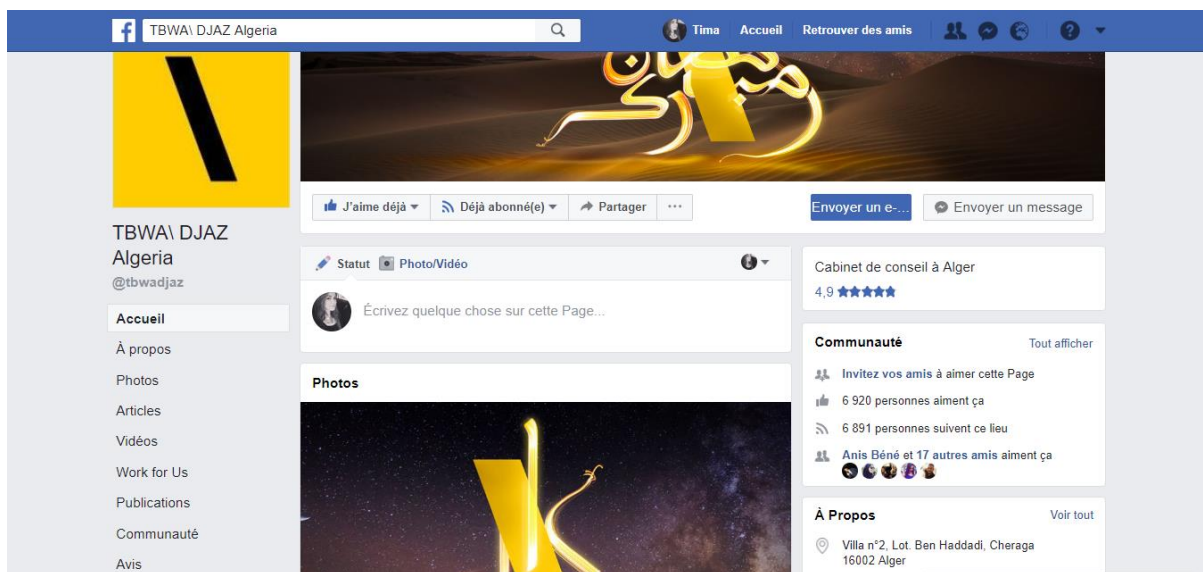


Figure 9 Page Facebook TBWA/DJAZ

Nous pouvons constater qu'en dépit d'une faible activité sur ce réseaux , les internautes sont dans une optique de partage d'avis , d'idées et donc de co-création .

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing



Figure 10 Source : TBWA DJAZ Algeria , publication du 07-avril-2018

Section 2 : Méthodologie, Analyse et résultat de l'enquête.

Nous avons réalisé une étude qualitative se déployant en deux période , une consacrée à l'observation et une seconde aux entretiens.

L'objectif de cette enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est d'étudier l'impact de la co-création de valeur (TBWA DJAZ - client) sur l'innovation marketing .

Pour les besoin de notre étude nous nous somme interessés à un client en particulier de TBWA DJAZ , l'étude de la co-création se fait selon nous au cas par cas ,et ce client rassemble l'ensemble des critères dont nous avons besoin pour mener à bien notre étude .

1. Etude qualitative :

1.1. Objectif de l'entretien

Le choix et l'objectif de l'entretien avec les collaborateur de l'entreprise TBWA DJAZ a pour but de collecter des informations des acteurs du terrain qui sont placés au mieux pour donner

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

des avis sur la co-création appliquée par TBWA DJAZ, et son impact sur l'innovation marketing

1.2. Réalisation de l'entretien

La réalisation des questions du guide l'entretien s'est fait sur la base des besoins d'informations pertinentes du thème du mémoire, et aussi sur la véracité des hypothèses citées auparavant dans l'introduction.

Durant l'entretien nous avons décidé d'opter pour une méthode d'entretien non-directif, puisque nous avons donné l'entière liberté de réponse aux personnes interviewées. Ces entretiens ont été menés grâce à un guide d'entretien (voir annexe n°01), Les entretiens ont été réalisés à partir d'un échantillon de 3 personnes de la cellule relation publique, La durée des entretiens a variée entre 30 minute et une heure, dans laquelle nous allons enregistrer les réponses des différents interviewés.

1.3. L'analyse du contenu de l'entretien

Après le recueil du discours des interviewés, on passe à l'étape de la transcription des différentes informations obtenues pour passer à l'étape de l'analyse des données qualitatives qui vont nous permettre de faire la liaison entre les réalités discursives correspondant aux concepts élaborés dans le cadre de la théorie.

Puis, on dernière étape nous résumant l'ensemble des réponses donné par les répondants en des réponses claires et concises.

1.4. Durée de l'enquête

Notre enquête s'est étalée sur une période de quatres mois, trois mois ont été consacré à l'observation, une semaine ou nous avons pu élaborer notre questionnaire, une semaine pour collecter les informations de notre échantillon, et une troisième et dernière semaine où nous avons pu analyser retranscrire les informations récoltées.

2. Analyse et résultat de l'enquête :

2.1. L'entretien :

2.1.1. Le rôle du client dans la production de valeur :

Le consommateur désire aujourd'hui être considéré et reconnu. Il attend des marques qu'elles lui proposent une offre adaptée à ses besoins, et des services cohérents avec chaque étape de son parcours d'achat. De la recherche d'information au service après-vente, l'entreprise se doit de personnaliser l'offre afin de répondre au plus près aux attentes de ses clients : c'est l'expérience qui prime. La connaissance client passe donc par la mise en relation de l'ensemble des données récoltées, qu'il s'agisse des points de contact physiques et virtuels, ou de l'historique d'achat et des préférences des individus. C'est cette capacité à connecter toutes ces données qui va déterminer le succès de l'expérience délivrée. Dans cette optique, les entreprises peuvent s'équiper d'outils CRM adaptés afin de passer dans l'ère de la relation client 2.0.

Le consommateur met à disposition de l'entreprise son expertise, connaissances et son expériences sur son secteur d'activités afin que l'agence puisse avoir une meilleure compréhension des objectifs du clients et adapter le services dans le but de répondre au mieux à ses besoins et attentes.

2.1.2. L'importance de l'intégration de la co-création dans le processus d'innovation :

Le processus d'innovation marketing s'organise selon 3 phases clés.

L'initiation du projet : au cours de cette première phase, l'écoute du marché, des clients, des tendances consommateurs, mettent en exergue les attentes latentes non encore satisfaites.

La mise en place d'hypothèses de travail : des séances de brainstorming et de créativité permettent de générer des idées et des concepts qui vont pouvoir être testés auprès des cibles visées.

La validation du potentiel avant la mise sur le marché : une fois testée, sélectionnée et optimisée, l'innovation est analysée en termes de potentiel et rentabilité économique pour l'entreprise avant d'être lancée sur le marché.

D'autre part Il n'y a pas qu'un seul expert l'innovation peut venir de n'importe qui, pas seulement des « experts ». Cela peut sembler évident, mais c'est l'un des principaux obstacles pour les entreprises qui envisagent la co-création. Les entreprises qui adoptent une approche

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

humble et interactive avec les clients, tout en reconnaissant qu'ils ont leur propre expertise particulière, ne sont pas seulement en mesure d'avoir un impact positif sur la qualité de l'expérience qu'ils offrent, mais ils permettent d'obtenir une compréhension inestimable de ce qui se passe du côté du client, avec les produits et services qu'ils offrent, d'une manière plus authentique.

Cette nouvelle forme d'innovation, basée sur la co-création, exige donc aux différentes entités de repenser leur relation d'échange, c'est-à-dire se diriger vers une relation gagnant-gagnant (Prahalad & Ramaswamy, 1999). Il s'agit d'une définition en commun d'objectifs partagés et d'un apprentissage d'échange d'informations sensibles. Elle se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise.

2.1.3. Le recours à l'innovation ouverte :

Le recours à l'innovation ouverte permet à l'entreprise d'acquérir des informations : sur le besoin du client et des informations pour répondre à ces besoins. L'information sur le besoin du client et du marché (ou information – besoin) est liée aux informations sur les préférences, les besoins, les désirs, la satisfaction, et les motifs des utilisateurs d'un nouveau produit ou de la nouvelle offre de service. Tandis que l'autre type d'information concerne la solution à ces besoins à satisfaire.

Les clients (ou utilisateurs) ont la connaissance la plus précise et détaillée sur le premier type d'information, tandis que les entreprises (ou les fournisseurs) possèdent les connaissances les plus précises et détaillées sur le deuxième type d'information.

Cela permettrait d'instaurer une relation d'égal à égal, faire de son client un partenaire à long terme afin de faire tomber l'idée reçue que le chef de projet d'une agence de conseil est uniquement un fournisseur et non un partenaire.

De surcroît l'innovation ouverte permet à l'entreprise de grandir dans le secteur de son client

Entretien N°2 : avec le chef de projet relation publique

➤ La stratégie d'intégration d'un environnement d'expérience :

La valeur « mutuelle » peut être acquise à la fois par l'entreprise et le client à de multiples points d'interaction au sein d'un environnement d'expérience, l'entreprise centre sa création

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

de valeur sur l'individu , nous avons analysé la co-création selon les quatre blocs suggérés par Prahalad et Ramaswamy (2004) .

Dialogue: Le dialogue avec le client se fait en permanence par téléphone , mail , messages , rencontre ... et ce dans l'optique d'adapter le service en combinant les deux expertises.

Accessibilité :Le client a accès au rétro planning dans le but de le laisser informé sur les états d'avancement .

Transparence : Cela a permis à l'entreprise à créer une relation de confiance avec son client

Risque : Afin d'éviter tout risque pour l'entreprise et le client , TBWA DJAZ opte pour une gestion de la relation client personnalisée .

Entretien N°3 : avec le chef de projet relation publique

➤ Le client algérien face à la transformation vers la co-création :

D'après le chef de projet en relation publique de TBWA DJAZ , il faut rééduquer le client algérien, l'informer et l'assurer pour qu'il puisse s'adapter à cette transformation vers la co-création .

L'objectif de TBWA DJAZ dans un futur proche est de se positionner comme un cabinet de conseil et donc faire des clients ses collaborateurs .

➤ L'interaction avec le client :

Soutenu par la théorie , selon Payn et al la gestion du processus de co-création se concentre les trois dimensions de l'expérience : l'affectif, le cognitif et le comportement dans l'interaction entre le client et le fournisseur (le personnel de contact ou le service proposé), ou entre les clients.

Dans cette optique l'interaction représente les différentes formes d'interaction durant le cycle de production du service :

- Suivi d'un plan annuel fourni par le client
- Suivi d'une work list partagé pour les deux parties sur drive
- Travail proactifs selon les événements qui surviennent
- Maintien de bonne relation humaine tout au long de l'année , créer un lien avec lui.

Il est à noter qu'il y'a un ensemble de processus interconnectés à savoir le processus client, de rencontre et d'apprentissage mutuel

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

2.2. L'observation :

Nous avons consacré trois mois à l'observation régulière du processus de Co création de valeur entre TBWA DJAZ et son client, et ce dans le but d'étudier l'impact a Co création de valeur sur l'innovation marketing.

Notre observation été passif et ce dans le but de limiter les biais dans les résultats dans notre enquête.

Ce qu'on a pu relever lors de cette observation :

1. Forme de Co création

1.1 Processus de rencontre , client , apprentissage mutuel :

Rencontre 1	<p>Briefing</p> <p>Contenu du briefing : - le contexte de la téléphonie mobile en Algérie, et la place du client dans la sphère concurrentielle Algérienne.</p> <p>Problématique soumise : Repositionnement en tant que marque de qualité et appartenant çà son pays d'origine qui est synonyme de design et savoir faire</p>	<p>L'un des processus client de l'agence est une réception de briefing bien définie de la part du client.</p> <p>But : Meilleure compréhension des besoins et attentes du client.</p> <p>Interaction avec le client afin de pouvoir lui soumettre un service sur mesure</p>
Rencontre 2	<p>Formation donnée par le client</p>	<p>Uné reunion a été organisé au niveau de la salle de</p>

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

	<p>Contenu de la formation :</p> <p>Spécificité techniques des produits fabriqués par le client.</p> <p>Présentation des gammes de produits du client avec l'explication de la fiche technique de chaque modèle</p>	<p>réunion de l'agence avec la présence des différents chefs de projet des départements concernés par le client, présence du responsable IT et de la directrice marketing de la marque.</p> <p>Lors de la réunion différentes interaction ont été observé entre l'entreprise et le client notamment entre la directrice du planning stratégique de TBWA DJAZ et le responsable IT.</p> <p>But : partage d'expériences et connaissances.</p>
Rencontre 3	Recommandation	<p>Réunion dans les locaux du client.</p> <p>Présentation de la recommandation, explication des actions à mener et échange avec le client.</p>
Rencontre 4	Débriefing	<p>Réunion au niveau des locaux du client.</p> <p>But : débattre de la recommandation, échange constructif entre les deux partie pour découler sur une recommandation qui satisfait</p>

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

		le client et répond au niveau d'exigence de l'agence
Rencontre 5	Recommandation améliorée	Rencontre dans les locaux du client. Présentation de la nouvelle recommandation et explication détaillée des actions à mener.
Rencontre 6	Débriefing post événement	Les deux parties se sont rencontrées dans les locaux du client dans le but de revenir sur les événement marquant de l'évènement organisé , tirer les apprentissage mutuelle , revenir ce qu'il s'est bien passé et ce qu'il s'est mal passé dans l'optique de l'améliorer lors des prochaines collaboration .

Pendant cette période de collaboration afin de préparer la recommandation pour le client qui est acteur dans la téléphonie en Algérie, un certain nombre de processus ont été mis en place pour maintenir une interaction continue entre les deux Co-créateurs.

Le rétro-planning qui est un calendrier prévisionnel élaboré en partant de la date à laquelle le travail doit être terminé a été mis à la disposition du client et actualisé par l'agence.

Ci-dessous une partie du rétro-planning utilisé pour le client, par soucis de confidentialité nous ne pouvons pas publier plus de détails concernant la marque.

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

Planning d'installation					samedi 10 février												
Steakholder	Travaux	Tâche / Etape	Pilote	Commentaire / Statut	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00		
	Acheminement	Arrivée et déchargement du matériel		En flux tendu	08:00-09:00												
		Le grand chapiteau		Chapiteau + scène		09:00-10:00											
		Installation des chapiteaux		Avec plots			10:00-11:00										
	Décoration	La terrasse		Avec fixation au sol			10:00-11:00										
		Le bassin		La pause de la moquette				11:00-12:00									
		Scène		Chapeau + pieds					11:00-12:00								
	Moblier	Vélum		Indoor													
		Pancher cassette		Alumage et vérification													
		Installation des parasols chauffants		Outdoor													
		Installation des cendriers		Alumage et vérification													
	Acheminement	Installation du grand écran															
		Arrivée et déchargement du matériel		En flux tendu													
	Energie	Implémentation des régies		O2 indoor + O1 outdoor													
		Installation électrique		O3 sources / gourpe													

Figure 11 Source : Leader du département évènementiel chez TBWA DJAZ

2. L'innovation dans la co-création :

Suite à l'analyse de Co-création entre le client et l'agence TBWA DJAZ, nous avons fait ressortir les points relatifs à l'innovation collaboratif.

Le processus d'échange d'expérience a permis de découler sur une innovation incrémentale.

TBWA DJAZ a organisé un évènement en collaboration avec son client pour le lancement de son usine de production en Algérie et la sortie d'une nouvelle gamme de produit, la marque a associé son image (acteur dans la téléphonie mobile) à un créateur de mode, la révélation de la nouvelle gamme de produit s'est faite avec un défilé de mode peu conventionnel ou les filles marché sans suivre de ligne directrice, en utilisant les téléphone portable (prise de photo, envoi de SMS, vidéo-conférence...).

Grâce à la formation sur les spécificités techniques des modèles de la marque le lieu de l'évènement a pu être emménagé avec des écrans à la pointe de la technologie pour retranscrire le défilé de mode du créateur ainsi que le discours du directeur générale de la marque dans des endroits insoupçonnés dans le lieu de l'évènement.

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

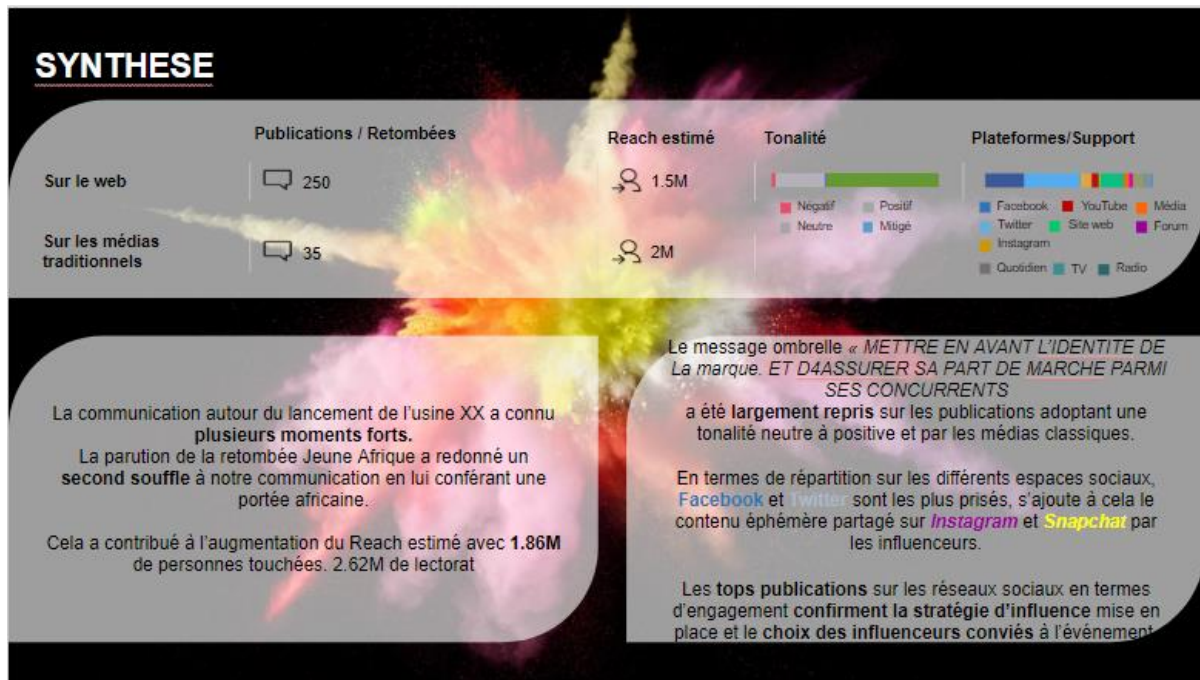


Figure 12 Synthèse du cas

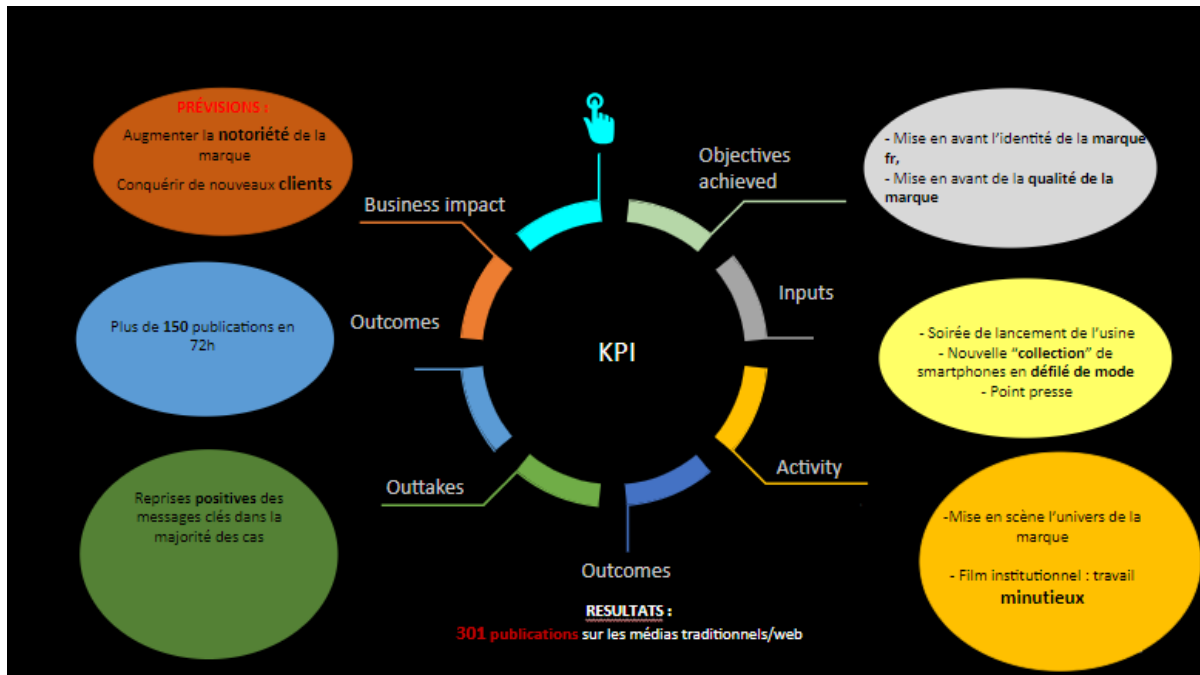


Figure 13 Résultat 1

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

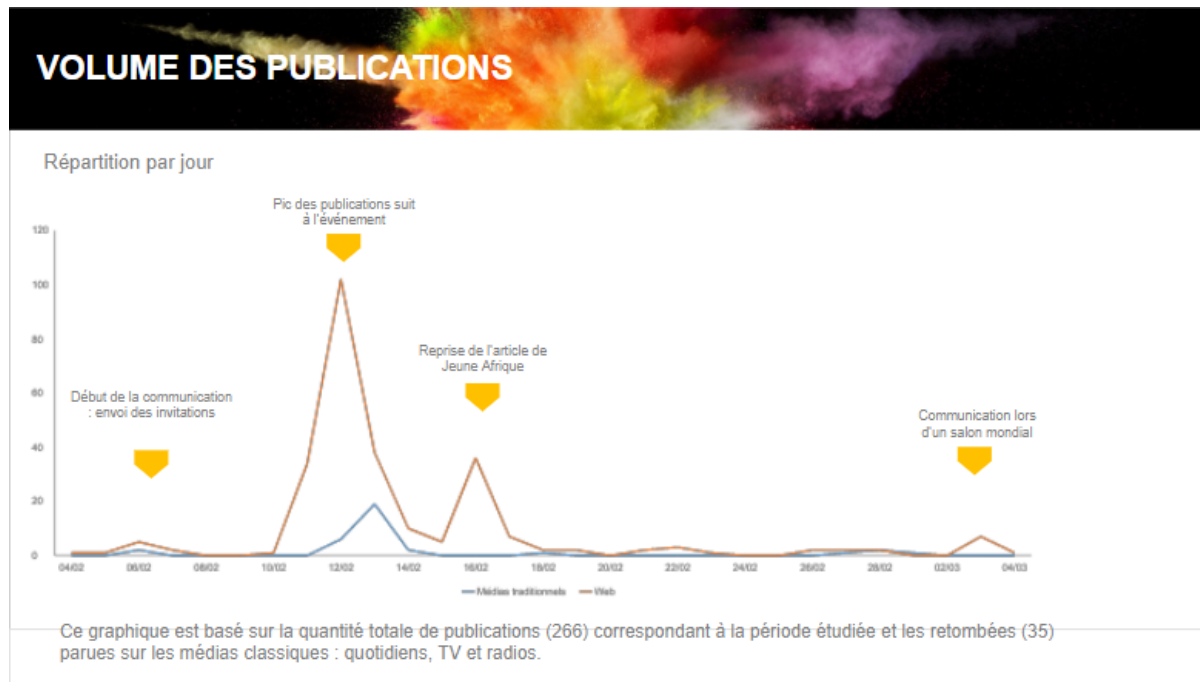


Figure 14 Résultat 2

Recommandations :

Recommandation 1 :

Mieux exploiter l'identité coopérative et la transversalité.

L'identité coopérative de l'organisation renferme un ensemble de valeurs principalement basé sur la démocratie, l'égalité, la transparence, l'appartenance à une communauté et la responsabilité sociale. Cet ensemble de valeurs renforce la logique de Co création de valeur et d'innovation au sein de l'organisation. Cela permet à tous les membres de s'exprimer librement et équitablement et les oblige à agir de manière collective, transparente et responsable avec et pour la société.

Recommandation 2 :

Mettre en place une culture d'entrepreneuriat

Exprimer la volonté de développer l'entrepreneuriat et l'innovation à tous les niveaux, sensibiliser les membres aux enjeux de l'innovation, s'encourager mutuellement à proposer et à expérimenter de nouvelles idées pour mieux répondre

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

aux besoins de la société, à prendre des risques, et à accepter les erreurs permettront de développer une culture favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Recommandation 3:

Donner plus d'autonomie et de flexibilité

Alléger le processus de décision en réduisant la distance hiérarchique, en instaurant une prise de décision démocratique et en donnant plus d'autonomie et de flexibilité dans la prise de décision permet d'adopter un comportement proactif face aux évolutions rapides de l'environnement et de mieux répondre aux différents besoins des acteurs de l'écosystème d'affaires.

Recommandation 4 :

Valoriser les membres et les idées innovantes.

Encourager les membres de l'écosystème à proposer et développer des idées en instaurant une culture de l'autosatisfaction reliée à la réalisation d'une tâche et en valorisant leur appartenance à une communauté d'innovation, la possibilité d'apprentissage et l'engagement communautaire.

Recommandation 5 :

Médiatiser les membres et leurs idées

Médiatiser les membres et leurs idées au sein de la communauté et de la société dans le but de renforcer l'image de l'organisation comme communauté innovante au service de sa société, de faire valoir les compétences des membres qui ont participé à l'innovation et enfin d'améliorer l'engagement et la participation sur la plateforme sociale.

Recommandation 6 :

Créer une plateforme sociale de cocréation ouverte

Pour générer et développer les meilleures idées, nous recommandons d'ouvrir la plateforme de cocréation à l'ensemble de l'écosystème d'affaires dans le but de catalyser le processus d'innovation. Nous intégrons donc l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'affaires de l'entreprise.

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

Recommandation 7:

Améliorer les outils de la technologie de l'information

Utiliser la technologie pour collecter, trier et sélectionner les idées qui ont le plus de potentielles sur une base de vote démocratique par les membres sur la plateforme sociale.

Recommandation 8 :

cocréer avec les utilisateurs précoces

En effet, ces personnes sont les premiers à utiliser les innovations du service sur le marché. Les repérer et les inciter à cocréer sur la plateforme sociale permettra d'avoir un retour d'information rapide et suscitera la génération et le développement d'idées novatrices.

Recommandation 9 :

Former les membres à l'utilisation des nouvelles technologies.

Plusieurs personnes ne sont pas familières avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Former ces ressources leur permettra d'utiliser la plateforme virtuelle de Co création et donc de participer au processus d'innovation.

Recommandation 10 :

Former les membres à cette nouvelle logique d'affaires

«Former, éduquer et sensibiliser » à l'innovation ouverte, à la cocréation de valeur, à la collaboration et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication

Recommandation 11 :

Instaurer un partage d'expérience avec d'autre client, principalement ceux évoluant dans un secteur d'activité complexe tel que GE .

Conclusion :

Toutes les organisations ne sont pas encore assez matures pour adopter complètement ce modèle. Elles doivent être prêtes à accepter que les idées viennent des utilisateurs et non plus

Chapitre 03: Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

de l'entreprise. L'ouverture d'esprit doit être une valeur essentielle pour l'organisation. Ce n'est pas les dirigeants qu'ils font grandir l'entreprise mais les clients de celle-ci. Mais il ne suffit pas d'avoir les bonnes visions, il faut aussi être irréprochable sur l'expérience client, et l'utilisation du service. Pour éviter que les utilisateurs ne soient pas perdus, les entreprises doivent mettre à disposition de ressources complémentaires, ludiques et compréhensives de tous. Sinon les clients penseront qu'ils ne sont pas capables de contribuer à la réalisation de leurs services. La co-création joue indirectement sur l'innovation marketing.

La co-création de valeur (client-entreprise) permet à l'agence d'innover en bénéficiant d'une vision plus fidèle de l'expérience client

Chapitre 03:Etude de l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

Co création et innovation dans la Co création sont les deux notions sur lesquelles nous avons choisi de nous pencher dans le cadre de ce mémoire. Ce sont deux domaines sensiblement distincts mais qui s'alimentent l'un l'autre. Les stratégies de la Co creation commencent à réfléchir sérieusement à la nouvelle posture d'innovation collaborative à adopter.

Afin de réussir à intégrer les clients dans les domaines plus ou moins sensibles de l'entreprise. En effet, la co-création nécessite de considérer les clients en tant que collaborateur créatif, et non plus un simple consommateur. S'engager dans une telle activité nécessite un certain nombre de changements:

- les changements d'ordre stratégique et organisationnel (avoir une vision orientée client et non plus une vision axée sur le produit, la formation des employés en contact, L'alignement de la promesse tenue en ligne (front office) et l'activité physique (backoffice) et la flexibilité des processus business de l'entreprise.
- les changements d'ordre technique et technologique (connectivité et réseau de communication, compétences technologiques, ainsi que des outils d'analyse des données.

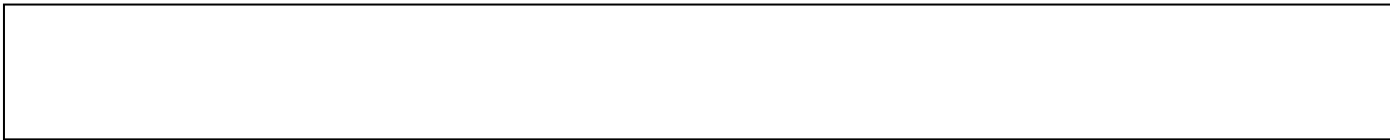
La co-création est un processus actif, créatif et social, initié par l'entreprise et basé sur la collaboration entre les producteurs et les utilisateurs" (LSE Enterprise, 2009). Notre travail de recherche durant les quatre mois –fondée sur des allers-retours entre le terrain et la théorie, entre les données et l'analyse –nous a permis d'identifier trois piliers d'une activité de co-création de l'expérience client (pour client et pour le fournisseur de service). Ce sont : la connexion dans une communauté, c'est-à-dire les interactions entre les membres, telles que les clients, les chefs de projet et leader de departement chez TBWA DJAZ la participation active de chacun dans la communauté, au lieu d'une simple appartenance au groupe ; et la cocreativité, qu'on a appelé aussi « réalisation mutuelle » donc la co-production est une forme de co-créativité au niveau du produit et non de l'expérience.

Dans ce contexte nous avons spécifié les hypothèses, les plus directement liées à notre problématique :

H1 -la structure R&D devient une structure externalisée .Générer un avantage concurrentiel.
Et mieux s'adapter aux attentes et désirs des consommateurs

H2 - En recourant à l'open-innovation (crowdsourcing ,opensourcing) et en s'appuyant sur le CRM .

H3 - Le Co-créateur modifiera le modèle de chaîne de valeur de l'entreprise, et en fera partie.
Les trois hypothèses citées ci-dessous, se voient confirmés à la fin de notre recherche.



ANNEXE

Annexe 01 : Guide d'Entretien.

- ✓ **Entretenus** : l'équipe « Relation publique »
- ✓ **Sujet de l'entretien** : « *Impact de la co-crédation de valeur sur l'innovation marketing* »
- ✓ **Cas d'étude** : TBWA DJAZ / Client de TBWA DJAZ
- ✓ **Date** : / / 2018

Question n° 1: le nouveau consommateur influence t'il sur l'entreprise ?

.....
.....

Question n°2: Quel est l'apport d'une bonne relation avec les clients en matiére de partage d'experience ?

.....
.....

Question n°3 : Avec l'intégration du digital dans la vie des consommateurs, fidéliser les clients est-il devenu plus complexe ?

.....
.....

Question n°4 : Quels sont les avantages d'une co-crédation avec les clients, comment vous définissez la chaine d'innovation?

.....
.....

Question n°5 : Quels sont les processus utilisé par TBWA DJAZ ?

.....
.....

Question n°6 : Sur quell réseaux sociaux est présente TBWA DJAZ ?

.....
.....

Question n°7 :Comment vous gérez votre relation avec les clients ?

.....
.....

[Empty rectangular box]

Question n°8 : Que pensez vous de la création mutuelle de valeur ?

.....
.....

Question n°9 : le client Algérien est t'il un client cooperateur ?

.....
.....
.....

Question n°10 :Comment gérez vous la production di'dées nouvelles?

.....
.....

Question n°11 : de quelle manière l'agence recours à l'innovation disruptive ?

.....
.....

Question n°12 : quelle forme de collaboration vous avez avec vos clients ?

.....
.....

Je vous remercie de vos réponses, et de votre coopération.

Bibliographie :

A

- Abidi-Barthe A. (2010). French New retail trends: A value creation strategy to a postmodern consumer, 9th International Conference Marketing Trends, January, Venice, Italy.
- Abidi-Barthe & Kaabachi S. (2010). La co-création d'expériences de consommation par le Web2.0. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15 (2). 1-18.
- Addis M. & Holbrook M.B. (2001). On the Conceptual Link between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity', *Journal of Consumer Behaviour* 1(1): 50-66.
- Allard-Poesi F., Dricker-Godard C. & Ehlinger S. (2003). Analyses de représentation et de discours, dans Thi tart R.A ( diteur) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.449-475
- Amabile, T., Hill, K., Hennessy, B., Tighe, E. 1994. The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 66 5, 950 – 967.
- Anad n, M. (2006). La recherche dite qualitative : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anad n, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle  cessairement inductive? *Recherches Qualitatives*, Hors Série, 5, 26-37.
- Arnould, Eric J. (2008), "Service-dominant logic and resource theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 21–24.
- Arnould Eric J., Linda L. Price et George M Zinkhan(2002), *Consumers*, New York, Mc Graw-Hill.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource based theory of the customer. *The new dominant logic in marketing* (pp. 91-104). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Atuka T. & Toch E. (2012). in *How Smart Phones Are Turning Our Public Places Into Private Ones*, available from

<http://www.theatlanticcities.com/technology/2012/05/how-smart-phones-are-turning-our-public-places-private-ones/2017>

- Auh, S., Bell, S., McLeod, C., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370.

B

- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its Role in the Development of Relationship Specific Knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(2): 114-23

- Beinhocker, E. (2006). *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*. Harvard Business School Press.

- Bendapudi, N., & Leone, R. P., 2003. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.

- Besson, P., Rowe, F. (2009), « Le conseil en management à l'épreuve de la création de valeur pour l'entreprise », *Rapport de recherche*, Syntec Management, juillet.

- Binkhorst, E. (2006). The co-creation tourism experience. Paper presented at ESADE XV International Leisure and Tourism Symposium 'European travelers 2010', Barcelona 3 May.

- Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138-151.

- Borst W.A.M. (2010). Understanding Crowdsourcing: Effects of motivation and rewards on participation and performance in voluntary online activities. PhD thesis Erasmus University Rotterdam.

- Boswijk. A., Thijssen, J.P.T. and Peelen, E. (2005). *A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences*. Pearson Education, Amsterdam.

- Bouchet P. (2004). L'expérience au coeur de l'analyse des relations magasinmagasineur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2/2004, Pp 53-71

- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd.

- Boyd D. & Ellison N. (2007) "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship.

- Brazeal, D. V. and Herbert, T. T. (1999) "The genesis of entrepreneurship."

Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3): 29-45

- Brown, S. (2007). Are We Nearly there yet? On the Retro-dominant Logic of Marketing. *Marketing Theory* Vol.7 pp 291-300
- Buhalis, D., Law, R. (2008). « Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The State of eTourism research », *Tourism Management*, Vol. 29

C

- Carpenter, Gregory S., Rashi Glazer & Kent Nakamoto (1994), “ Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes”, *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 339-50.
- Carù, A. & Cova, B. (2002). Retour sur le concept d’expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *Actes des 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, pp.154-172
- Carù, A. et Cova, B., Eds (2007), *Consuming Experience*. Oxon, Routledge.
- Chanal V. (2011). *Business models dans l’innovation*, Pratiques et méthodes. Broché, 224 pages.
- Chan, T.-Y., & Lee, J.-F. (2004). A Comparative Study of Online User Communities Involvement in Product Innovation and Development. Paper presented at the 13th International Conference on Management of Technology (IAMOT), April 3-7. Washington D.C.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative For Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: *Harvard Business School Publishing*.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48(2 (Winter 2007)), 22-28.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Christopher A. Voss, (2003). "Rethinking paradigms of service: Service in a virtual environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Iss: 1, pp.88 – 104
- Constantin, J.A. & R.F. Lusch (1994), *Understanding Resource Management*. Oxford,

OH: The Planning Forum.

D-E

- Dahan, E., & Hauser, J. R. (2002). The virtual customer. *Journal of Product Innovation Management*, 19(5), 332-353.
- Dong, B., Evans, K., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in cocreated service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137.
- Edgell, S., Hetherington, K. and Warde, A. (eds) (1997) *Consumption Matters: The Production and Experience of Consumption*. Oxford: Blackwell.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le Marketing des services*, McGraw Hill.
- Evert Gummesson, (2002) "Practical value of adequate marketing management theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Iss: 3, pp.325 – 349

F

- Fischer, G. (2002). Beyond "Couch Potatoes": From Consumers to Designers and Active Contributors, *First Monday Vol. 7 (12)*.
- Fisher D. (1986). Organizational Socialization: an integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, p. 101-145
- Fisher D. (1996). Iterative Optimization and Simplification of Hierarchical Clusterings, Volume 4, pages 147-178.
- Fogarty, T. J. & Dirsmith, M.W. (2001). Organizational socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 247–266.
- Franke, N., & Piller, F. (2003). Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customization system. *International Journal of Technology Management*, 26 (5/6), 578-599.
- Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32 (1), 157-178.
- Frow, P, Payne, A & Storbacka, K (2011), Co-creation: a typology and conceptual framework, Paper presented at ANZMAC 2011, Perth, Australia. 28. November - 01. December, 2011.
- Füller J., Jaweski G. et Mühlbacher H. (2006), Innovation creation by online basketball communities, *Journal of Business Research*, September, pp.1-12
- Fullera, Johann & Matzlerb, Kurt (2008) Customer delight and market segmentation:

An application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups,
Tourism Management Vol 29, 116-126

- Gentile, D. A., Saleem, M., & Anderson, C. A. (2007). Public policy and the effects of media violence on children. *Social Issues and Policy Review*, 1, 15-61.
- Gilmore JH, Pine BJ. 2007. *Authenticity. What consumers really want*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Goudarzi M. K. (2005), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service, Thèse doctorale en Science de gestion à l'IAE de Aix-en-Provence.
- Greenmeier, L. & Gaudin, S. (2007). Amid the rush to Web 2.0, some words of warning. Information Week. Retrieved October 10, 2011 from http://www.informationweek.com/news/199702353?_requestid=494050
- Grönroos, C. (2006), "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing," *Marketing Theory*, 6, (4), pp. 395-417.
- Grönroos, C. (2008): Service logic revisited: who Creates Value? And who cocreates? *European Business Review* 20 (4): 298-314.
- Grönroos, C & Annika R. (2011), Service Business Logic: Implications for Value Creation and Marketins. *Journal of Service Management*. 22 (1)
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*; 11: 279-301
- Gummesson, E. (1998), "Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), pp. 4-15.
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann, (2nd edition).

H

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Harris, K. and Baron, S. (2004). Consumer-to-Consumer Conversations in Service Settings, *Journal of Service Research*, 6 (3), pp. 287-303.
- Herring, S. (2004). Computer-Mediated Discourse Analysis: An approach to Researching online behaviour". *Designing for Virtual Communities in the Service Learning*, New York: Cambridge. University Press. pp. 338-376.

- Hilton T & Hughes T. (2008). Co-production and co-creation using self-service technology: The application of service-dominant logic, Otago Forum 2 – Academic Papers, Paper no: 4
- Holbrook M.B & Hirschman E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (September), 132-140.
- Holbrook M.B. (1999). *Consumer Value – A framework for analysis and research*, Edited by Morris B. Holbrook, Routledge, London and New-York.
- Howe, J. (2006, June 2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14.06.
- Howe, J. (2008). Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of Business. New York: Crown Business. Interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Hunt, S D (2004), “On the service-dominant logic of marketing.” *Journal of Marketing*, 68(1),pp.21-22
interactionist perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°3, p. 464-474.
- Kambil, A., Friesen, G. B., & Sundaram, A. (1999). Co-Creation: A New Source of Value. *outlook*, 3, 38-43.
- Kay, J. (1999). A scrutable user modelling shell for user-adapted interaction. University of Sydney.
- Kwan, S. K., & Freund, L. (2007). Developing a *Service Science, Management and Engineering*(SSME) Program at SJSU. [13 (14)]
- Kwan, P., Schachter S.C. & Brodie, M.J. (2011). Drug-resistant epilepsy. *N. Engl. J. Med.*, 365: 919-926.
- Lansiti & Levien (2004): Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, March 2004, pp. 68-78
- Lave, J. and Wenger, E. (1999) *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press..
- Lovelock, C. H., R. F. Young. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Bus. Rev.* 57 168–178.
- LSE Enterprise (2009). *Co-creation: new pathways to value*, Promise Corporation. available in http://www.promisecorp.com/documents/COCREATION_REPORT.pdf

- Lusch R.F. et Vargo S.L. (2006), Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements, *Marketing Theory*, 6, 3, pp. 281-288.
- Marion G. et Portier P. (2006), “Pour une réforme du marketing : réseau et coconstruction de valeur”, *La revue des Sciences de Gestion, (Direction et Gestion)*, 222, pp.15-24.
- Marion G. (2010). « Création et co-création de valeur : une approche interactionnelle du marketing ». Cahier de Recherche Working Papers Numéro 2010/01.
- Marcoccia M., « La communauté virtuelle : une communauté en paroles », Actes du 3e Colloque International sur les Usages et Services des Télécommunications – e-usages, Paris 12-14 juin 2001, Paris, France telecom, 2001a, p. 179-189.
- Muñiz, A. M., Schau, H. 2005. Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*. 31, 4, 737-747.
- Neale, M. and Corkindale, D.R. (1998), ‘Co-developing products: involving customers earlier and more deeply’, *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 3, pp. 418-25.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l’entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing*.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. John Wiley & Sons.
- Novemshy N., Ratner R. et Wu G. (2002), *Consumer Control and Empowerment : A Primer, Marketing Letters, vol 3, 3*.
- Oh, Fiore & Jeoung (2007). “Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications”, *Journal of Travel Research* 46:119-132.
- Papanis E. & Kitrinou E.(2011). The role of al alternative types of tourism and ictstrategy for the tourism industry of Lesvos. *Tourismos : an International Multidisciplinary Journal of Tourism*. Vol. 6 Issue 2, p313-331
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. (2008) *Managing the co-creation of value. Academy of Marketing Science* 36(1):83–96
- Peppard J., Rylander A. (2006) *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators, European. Management Journal*, Vol. 24 (2-3), pp. 128-141
- Piller, F., “What is Mass Customization? A Focused View on the Term,” *Mass*

Customization News, Vol. 6, No. 1, pp. 2–4 (2003).

- Piller, F., Innovation and Value Co-Creation, IIMCP Press, Hong Kong and Munich (2005).
- Pine B.J. & Gilmore J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 98407.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage Boston, Mass.* Harvard Business School Press.
- Plé, L., Lecocq, X. & Angot, J. (2010). Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *M@n@gement* (Electronic journal www.managementaims.com) 13, 226-265.
- Porter M, (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985. Porter, M.E. (ed.)
- Porter M. (1998). *On Competition*, Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, pp. 197-287.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation. Driving Cocreated Value Through Global Networks.* New York, NY: *McGraw-Hill*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The Co-Creation Connection. *Strategy + Business*, 27(2nd Quarter), 1-12.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers Boston, Mass.: Harvard Business School Press.*
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating value with your customers. *Optimize* (January), 60-66.
- Projective du M-tourism (2001). available in <http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudesprospectives/m-tourisme/m-tourisme.pdf>
- Ramaswamy, V. (2009), Leading the transformation to co-creation of value, *Strategy & Leadership*, 37 (2), 32-37.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Romero, D., Molina, A. (2009), Value co-creation and co-innovation: linking

networked organisations and customer communities, leveraging knowledge for innovation, in *Collaborative Networks*, IFIP Advances in Information and Communication Technology, 307, 401-412.

S

- Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005) Collaboration to Create : the Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, issue 4, Autumn 2005, pp. 4 – 17
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management review*, 42(4), 24-54.
- Say J.B. (1841). *Traité d'économie politique*, 6ème édition, réimpression par Slatkine en 1982, Paris.
- Sobhy, M., Winklhofer, H. and Hibbert, S. (2009) Managing Customer Participation Through Customer Education, paper presented at The 2009 Naples Forum on Services: service-dominant logic, service science, and network theory, Capri.

T

- Tanev Stoyan et al. (2011). « How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? », *Journal of Innovation Economics*, 2011/1 n°7, p.131-159.

V

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA, MIT Press.
- von Hippel, E. (2001a). Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software. *Sloan Management Review*, 42(4), 82-86.
- von Hippel, E. (2001b). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257.
- von Hippel, E. (2002). Horizontal innovation networks - by and for users: MIT Sloan School of Management.

- Von Hippel, E., J. de Jong, & Flowers S. (2010). Comparing Business and Household Sector Innovation in Consumer Products: Findings from a Representative Study in the UK. Workings paper.

W

- Weber, M. (2011). Customer Co-Creation in Innovations: A Protocol for Innovating with End Users. Thèse de doctorat, Université de Technologie d'Eindhoven, disponible sur: <http://alexandria.tue.nl/extra2/710973.pdf>

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meanings, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30(4), 6.

Tableau 1 : Les types d'environnements d'expérience d'un individu, adapté à Edgell et al, 1997.	54
Tableau 2 : Comparaison de l'innovation traditionnelle et l'innovation centrée sur l'expérience individuelle (adapté à Prahalad et Ramaswamy, 2003)	56

Liste des figures :

Figure 1: Modèle de capacité d'innovation de co-crédation de valeur adapté au modèle de Prahalad et Krishnan (2008)	59
Figure 2 : Source : 16-09-25 Process Projet Transversal & lead.....	65
Figure 3 Organization TBWA/DJAZ.....	65
Figure 4 Source : site web de TBWA DJAZ.....	66
Figure 5 Twitter : TBWA DJAZ.....	67
Figure 6 Linkdin: TBWA DJAZ.....	68
Figure 7 Instagram TBWA/DJAZ	68
Figure 8 Youtube TBWA/DJAZ.....	69
Figure 9 Page Facebook TBWA/DJAZ	69
Figure 10 Source : TBWA DJAZ Algeria , publication du 07-avril-2018.....	70
Figure 11 Source : Leader du département évènementiel chez TBWA DJAZ.....	78
Figure 12 Synthèse du cas	79
Figure 13 Résultat 1.....	79
Figure 14 Résultat 2.....	80

Table des matières :

Résumé.....	2
Summary	2
ملخص.....	2
Sommaire :	2
INTRODUCTION GENERALE :	2
Chapitre 01	5
Section 01 : Notions de base	5
1. Quelques définitions et nature de la Co création :	5
Section 02 : La frontière de la Co-crédation de valeur :.....	7
2.1. Ce que la Co-crédation de valeur n'est pas :	7
2.2. La co-crédation de valeur selon Vargo et Lusch (2006)	8
Section 03. La co-crédation dans ses différentes formes	10
3.1. Mesures de la co-crédation	10
3.2. Typologie de co-crédation (Frow et al, 2011).....	11
3.3. Typologie de co-crédation de Rhode (2008)	16
3.4. Les différentes approches de conceptualisation de la co-crédation de valeur.....	18
3.5. Le modèle DART de Prahalad et Ramaswamy (2004)	19
3.5. Le modèle de co-crédation de Payne et al (2008).....	21
Section 04 : Les opportunités et bénéfices de la co-crédation de valeur	27
4.1. Les opportunités offertes par la co-crédation.....	27
4.2. Les bénéfices de la co-crédation de valeur	28
Section 05 : La chaîne de valeur intra organisationnelle	28
5.1. Définition de la chaîne de valeur.....	28
5.1.4. Existence de la valeur d'usage dans la chaîne de valeur du client.....	30
5.1.5. La notion de valeur dans la logique de bien dominant	30
5.1.6. Le facteur « utilité » et la valeur d'usage d'un bien	32
5.1.7. La notion de valeur donnée.....	33
5.2. Ouverture vers le réseau de valeur	34
5.2.1. Les raisons d'une nouvelle perspective de la valeur	34
5.2.2. L'endogénéisation de la valeur d'usage	34

5.2.3. La perspective de réseau de valeur	35
5.2.4. L'aspect collaboratif dans le réseau de valeur	36
5.2.5. L'interaction comme lieu de création de la valeur	37
5.2.6. Les possibilités d'interaction en ligne avec les clients	37
5.3. Vers une valeur co-créeée dans un réseau d'acteurs	38
5.3.1. Une valeur co-créeée par plusieurs entités	38
5.3.2. Une valeur co-créeée liée à l'expérience et le contexte d'interaction	38
5.3.3. Une valeur d'usage déterminée par le bénéficiaire	39
5.4. D'une vision axée sur l'entreprise (inside-out) vers une vision axée sur le réseau (outside-in)	39
.....	40
Chapitre 02	41
Les notions d'innovation et le rapport « entreprise – client »	41
1. Définition de l'Innovation.....	41
2. La nouvelle sphère de l'innovation	42
2.1. La fin de l'innovation « traditionnelle »	42
2.2. L'innovation « soft »	43
2.3. L'innovation « ouverte » et « collaborative »	43
3. L'importance du réseau d'innovation et de co-innovation	45
3.1. Les plates-formes de co-créeation de valeur	46
3.2. Les bénéfices perçus d'une communauté en ligne	47
3.3. Les risques possibles d'une co-créeation mal gérée	47
Section 4 : Vers l'innovation par la co-créeation de valeur	47
1. Le concept d'innovation par la co-créeation de valeur.....	48
2. Expérience unique et personnalisée selon le contexte d'interaction	49
3. Accès global aux ressources des différents acteurs du réseau de valeur	50
4. D'une plate-forme de co-créeation de produit vers une plate-forme de co-créeation d'expérience	50
4.1. La notion d'expérience de co-créeation.....	50
4.2. Définition de l'expérience de co-créeation	51
5. La mise en scène de l'expérience	53
5.1. L'environnement d'expérience de co-créeation	53
5.2. La stratégie de co-créeation de valeur	54
Résumé du chapitre 2	59

.....	61
Chapitre 3 : Etude de l'impact de la Co création sur l'innovation marketing.....	62
Section 1: Présentation de l'entreprise TBWA\DJAZ et son environnement.....	62
1. Présentation générale de l'entreprise.....	62
1.1. Visions, missions et valeurs :	62
1.2. La disruption :	63
1.3. La transversalité :	63
1.4. Organigramme de l'entreprise :	65
2. Le marketing participatif chez TBWA DJAZ	65
Section 2 : Méthodologie, Analyse et résultat de l'enquête.....	70
1. Etude qualitative :	70
1.1. Objectif de l'entretien	70
1.2. Réalisation de l'entretien	71
1.3. L'analyse du contenu de l'entretien.....	71
1.4. Durée de l'enquête.....	71
2. Analyse et résultat de l'enquête :	72
2.1. L'entretien :	72
2.2. L'observation :	75
Conclusion :	82
ANNEXE	87
Annexe 01 : Guide d'Entretien.	88
Bibliographie :	91
Liste des figures :	100
Table des matières :	101