

Open innovation, Co création : comment le Client appréhende son rôle ?

Mariam EL EUCH MAALEJ^{#1}, Anne Laure BONCORI^{#2}, Eric BRAUNE^{#3}, Sabrina GOMES^{*4}

[#]INSEEC BUSINESS SCHOOL, FRANCE

¹meleuchmaalej@inseec.com

²alboncori@inseec.com

³ebraune@inseec.com

^{*} SOLOCAL GROUP, FRANCE

⁴sabrina-gomes@live.fr

Abstract— Cet article s'intéresse à étudier la participation du consommateur dans une démarche d'open innovation. La maîtrise de l'innovation et plus particulièrement de l'open innovation est un point stratégique pour une entreprise, cela lui permet de se différencier mais également de répondre au plus près aux besoins de ses consommateurs.

Grâce à une étude qualitative menée auprès de quinze consommateurs, cet article explore la perception des consommateurs de cette démarche d'innovation, les freins et les motivations à leur collaboration et enfin les conditions sous-jacentes à leur engagement dans ce processus.

Keywords— Open innovation, co création, participation client, engagement client

I. INTRODUCTION

La transformation numérique bouleverse l'économie marchande et impose aux grandes entreprises de s'adapter continuellement à un environnement évolutif et instable marqué par l'arrivée massive de Start-up challengers avec des innovations radicales. Ces Start-ups, grâce à leurs innovations, peuvent introduire de nouvelles manières de concevoir l'économie. On pense à titre d'exemple à l'économie collaborative et à l'ubérisation du marché. Pour faire face à de telles menaces et dans l'optique de perdurer et de suivre l'évolution de son environnement, de plus en plus de grandes entreprises adoptent l'innovation comme arme de subsistance et comme défense naturelle aux menaces présentes sur le marché. Parmi les diverses techniques d'innovations possibles et imaginables, nous souhaitons nous intéresser à l'Open innovation, technique en vogue et qui prend de plus en plus d'importance dans les pratiques de certaines entreprises comme en témoigne un récent dossier paru dans les Echos [14]. Cet intérêt est également très visible dans la sphère académique ou de plus en plus de recherches dans plusieurs disciplines s'intéressent à cette démarche d'innovation intégrative. On trouve certes le domaine des Sciences de gestion que nous citerons plus tard mais également à titre d'exemple le domaine pharmaceutique (e.g. [15]) aérospatiale (e.g. [2]) et technologique (e.g. [9]).

Par Open Innovation nous entendons ce que [3], auteur à l'origine de cette notion, qualifie comme « un paradigme d'innovation dans lequel les entreprises peuvent et doivent utiliser tant les idées développées à l'interne que celles provenant d'autres entreprises, tout en considérant les nouvelles manières de commercialiser et de faire avancer leurs propres technologies. L'innovation ouverte intègre ces nouvelles idées et ces nouvelles manières de faire dans un nouveau modèle d'affaires (re)structuré et jugé plus adéquat » (définition traduite et citée par [12], p.74). Ce terme utilisé pour la première fois en 2003 par Henry Chesbrough, professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley, qui peut être traduit par les termes « innovation ouverte » signifie que « l'entreprise doit ouvrir ses frontières pour permettre l'entrée de connaissances précieuses de l'extérieur afin de créer des opportunités de processus d'innovation coopérative avec des partenaires, des clients et / ou des fournisseurs. Cela inclut également l'exploitation des idées et de la propriété intellectuelle afin de les mettre sur le marché plus rapidement que les concurrents » ([10], p260). L'open innovation semble donc répondre à deux tendances : le besoin des entreprises d'innover mais également l'envie d'impliquer d'autres parties prenantes outre le département de Recherche et développement dans ce processus d'innovation. Nous pensons notamment aux collaborations avec les start-ups voire avec les clients et ses consommateurs de façon plus large.

Les recherches existantes sur ce domaine s'intéressent pour la plupart aux bénéfices de cette démarche d'innovation et aux stratégies que les grandes entreprises doivent adopter pour réussir leur transformation numérique (e.g. [4]), à l'impact de l'open innovation sur la performance de l'entreprise (e.g. [7]) ou encore à l'identification des secteurs les plus enclins à mobiliser l'open innovation [6]. Ces recherches mettent en lumière les diverses collaborations que les entreprises peuvent entreprendre avec l'extérieur, par exemple les start-ups, les universités, les associations, les clients etc. Néanmoins, très peu de recherches existent à notre connaissance sur le rôle plus particulier du client et surtout comment ce dernier perçoit cette implication dans le processus d'innovation de

l'entreprise. On peut donc se demander comment les clients perçoivent et interprètent cette démarche d'Open innovation ? Comment ils estiment leur engagement et sous quelles conditions sont-ils prêt à participer à ce processus ? Quelles sont leurs attentes en termes de processus de participation mais aussi de feedback ?

Cet article se propose de répondre à ces questionnements. Pour ce faire, nous allons donc, dans un premier temps, à travers une revue de littérature, parcourir le cadre théorique de l'Open innovation. Par la suite nous nous attarderons sur les quelques avancées qui traitent de prêt ou de loin l'implication client dans ce processus. La seconde partie de cet article présentera les résultats s'une étude qualitative exploratoire auprès de 15 clients, elle sera suivie d'une discussion et d'une conclusion.

II. OPEN INNOVATION : S'OUVRIR POUR MIEUX INNOVER

L'open innovation repose sur le partage et la coopération et souhaite instaurer un climat d'échange et de confiance entre les parties prenantes. Référence [3] a ainsi représenté le concept via le schéma de « l'entonnoir troué » qui permet de voir la différence entre le modèle ouvert et le modèle fermé. Dans le modèle ouvert les barrières se dissipent pour laisser place à la coopération et au développement conjoint de projets d'innovation. Le terme « open innovation » peut concerner plusieurs acteurs. L'open-innovation permet à l'entreprise d'innover grâce à l'ensemble de son éco-système. Les parties qui peuvent être concernées sont les suivantes : Les services internes à l'entreprise autres que le service innovation ; les clients qui sont sollicités notamment via internet ; les fournisseurs et sous-traitants ; les pouvoirs publics ; les Universités, écoles spécialisées et laboratoires de recherche ; les entreprises spécialisées ou incubateurs et parfois même les entreprises concurrentes.

Le schéma suivant illustre cette évolution de pensée et ce qui la différencie des schèmes d'innovation classiques :

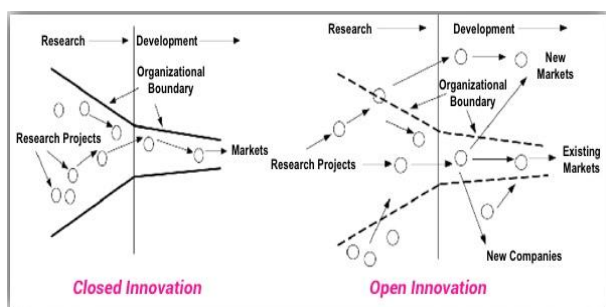


Fig. 2 Schéma de l'innovation « ouverte » vs l'innovation « fermée »
Source: [3].

Nous allons dans cet article faire un focus sur les collaborations avec les clients qui nous paraissent sous-développés dans la littérature comme nous l'avons souligné plus haut.

A. L'open innovation et les consommateurs, un bousculement des habitudes

Selon référence [20] l'open innovation à destination des consommateurs attaque la répartition habituelle des tâches entre les entreprises et leurs clients. En effet, habituellement ce sont les entreprises qui font des recherches visant à connaître les attentes des consommateurs, désormais la tendance s'inverse : ce sont les consommateurs qui soumettent leurs souhaits directement aux entreprises. Ce système est pratiqué de plus en plus, que la décision soit prise par l'entreprise ou non. Ce fut le cas par exemple dans le domaine du Windsurfing où ce sont les sportifs qui ont créé le prototype d'une planche idéale qui a ensuite permis aux entreprises de mettre ce produit sur le marché.

Ce processus permet de croiser les attentes du consommateur par rapport à son utilisation d'un produit/service et les attentes de l'entreprise au niveau des bénéfices financiers qu'elle peut faire via le produit. Dans un contexte où le consommateur a participé activement à l'innovation, il pourra ainsi détecter directement un avantage relatif, en effet, il aura le sentiment que le nouveau produit/service est meilleur que l'existant. Le nouveau produit/service sera également compatible avec ses valeurs et l'utilisateur aura une bonne compréhension de ce dernier, ce qui le poussera à utiliser davantage le produit/service [8]. Le fait de pouvoir tester le produit et donner ses recommandations en amont lui donnera le sentiment de prendre moins de risques. Enfin, dernier point important, le consommateur aura une capacité à appréhender le résultat obtenu étant donné qu'il est à l'origine de l'idée, il saura instinctivement de quels avantages il pourra bénéficier en utilisant le produit/service. Tous ces éléments sont rendus possibles via le système d'open innovation qui n'est plus un système linéaire, selon lequel les chercheurs et ingénieurs concevaient des produits qui étaient ensuite adoptés ou rejetés par l'utilisateur final (Akrich 2006).

Cette perspective est souvent traitée en marketing sous l'angle de la co-création et de la participation du client dans le processus de création de nouveaux produits/services. Ces recherches mettent en exergue que l'implication dans la vie de l'entreprise répond à une forte demande qu'ont les consommateurs de participer à la création des offres et à adopter un comportement d'acteur engagé dans les stratégies de co-créations. C'est ainsi que l'on a vu naître le concept de co-création introduit par la « Service Dominant Logic » de [16]. Ces auteurs proposent donc de considérer que la co-création est le fruit d'efforts combinés de l'entreprise, ses employés, ses clients, ses partenaires et tout autre entité qui participe à l'échange marchand mais qui reste intimement liée au bénéficiaire (eg. Le client) [19]. L'adoption de telle pratiques signe le passage d'une logique de « Market to », marqué par un processus à sens unique où l'entreprise propose l'innovation au client, à une logique de « Market with », marqué par une collaboration avec les clients pour co créer les offres de demain [17].

B. Le consommateur dans une démarche d'open innovation

Il est important de pouvoir distinguer quelles sont les ressources que le client va mobiliser dans un contexte de co-création d'offre. En effet, si ces dernières venaient à lui manquer, cela pourrait créer une certaine démotivation de la part du consommateur.

Référence [16] ont ainsi déterminé certaines ressources dites « opérantes » qui correspondent à l'expertise, au savoir-faire ainsi qu'aux connaissances mobilisées par le consommateur. Par la suite, ces ressources opérantes ont été analysées et une typologie des ressources a été établie [1]. Certaines ressources sont « incorporées à l'individu », ce sont les ressources physiques, culturelles et communicationnelles. Il y a également les ressources temporelles et financières, qui sont intrinsèques à l'individu et enfin il y a les ressources sociales et marketing qui dépendent de l'environnement de l'individu. La participation active du client dans un processus d'open innovation sollicite certaines de ces ressources et implique de sa part un certain engagement sur la durée. Ceci pose ainsi légitimement la question de la perception du client d'un tel engagement d'une part mais aussi la gratification qu'il pourra recevoir suite à sa participation active. Les entreprises doivent donc bien étudier la perception que peuvent avoir les clients d'une telle démarche participative afin de bien dessiner ces contours et planifier son mode opératoire d'exécution.

L'objet de cet article est d'explorer cette perception et d'en cerner les contours afin de formuler des recommandations managériales utiles aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche d'open innovation réussie.

III. METHODOLOGIE

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire afin d'obtenir l'avis, le ressenti, les sentiments de consommateurs sur un nombre de thèmes minutieusement choisis au préalable portant sur l'Open Innovation. Pour ce faire, nous avons veillé à recruter une cible pertinente par rapport au sujet d'étude. Pour la sélection de nos participants à l'étude, nous avons veillé à varier les profils sur la base des critères d'âge, de profession, d'expérience de participation au processus d'open innovation d'une entreprise, de l'appartenance à une communauté de marque virtuelle. Ce dernier critère nous semblait intéressant car il peut favoriser à notre sens la mise en œuvre opérationnelle de l'Open Innovation. Nous avons conduit des entretiens semi directifs auprès de 15 répondants (voir table 1). Le nombre des répondants n'étant pas fixé au départ, en effet nous avons décidé d'arrêter la collecte lorsque nous avons atteint la saturation sémantique, c'est-à-dire que la conduite de nouveaux entretiens n'apporte plus d'enseignements nouveaux par rapport à ce qui a été déjà collecté. ([11] ; [13]). Notre guide d'entretien aborde quatre thèmes principaux : Les connaissances au sujet de l'innovation et de l'open innovation ; les motivations et freins à participer à la démarche d'open innovation d'une entreprise ; les attentes du consommateur lorsqu'il participe à la démarche

d'open innovation d'une entreprise et les moyens de communication à privilégier.

Afin de faciliter la prise de parole de nos répondants nous avons opté pour l'introduction d'une technique projective à travers un cas réel d'Open innovation pratiqué par la SNCF. Pour ce faire, nous avons visualisé une affiche publicitaire utilisée par la SNCF dans le cadre d'une stratégie d'open innovation. L'objectif de cette technique est d'adosser un exemple concret qui permet de mieux cerner le concept étudié et d'aider par conséquent le répondant à mieux se projeter et à illustrer ses propos de manière plus aisée et plus fluide (voir Annexe 2). Cette technique projective a permis à nos répondants de mieux illustrer leur propos et à mieux décrire leurs perceptions, intentions, jugements de cette démarche. Le cas SNCF servait d'exemple pour une montée en généralité sur le processus d'Open innovation dans son ensemble. Ceci ne nous a donc pas restreint au seul cas de la SNCF mais a permis au contraire d'élargir la discussion et d'approfondir le sens et la signification que les répondants accordent à leurs comportements face à ce concept d'innovation.

La durée moyenne des entretiens est de 40 minutes. Chaque entretien a été enregistré sous l'accord des personnes interrogées pour être ensuite retranscrit le plus précisément possible afin de pouvoir être analysé. La retranscription des entretiens compte 145 pages. Une fois les entretiens retranscrits, ces derniers ont été analysés. Nous avons choisi d'utiliser l'analyse de contenu thématique de [11]. L'analyse des données via le système de codage permettrait d'analyser un contenu riche de données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données [11]. Nous présentons les résultats de ces analyses dans ce qui suit.

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

A. Les consommateurs et l'open innovation

Après avoir pris connaissance de la signification exacte du terme « open innovation », les premières réactions des participants ont tous été très positifs. La démarche leur semble pertinente et appropriée puisqu'en effet, le « consommateur est le premier juge en la matière en ce qui concerne la consommation » (Isabelle V). De leur point de vue, une entreprise qui pratique l'open innovation est une entreprise ouverte, attentive et sérieuse.

Les consommateurs interrogés estiment que ce processus leur serait bénéfique pour plusieurs raisons. D'une part le produit/service sera probablement mieux adapté à leurs besoins et de meilleure qualité, d'autre part, ils se sentiront impliqués et donc valorisés par la démarche. Tous se sont donc montrés très enthousiastes à l'égard du concept et apprécieraient le fait de voir que de plus en plus d'entreprises pratiquent la démarche : « Je pense qu'il faut favoriser ce genre d'initiatives » Joël L. ; « Je trouve cela super intéressant et je trouve que c'est même un devoir pour les entreprises » Katia L. Ces extraits de verbatims illustrent deux sortes de bénéfices : intrinsèques (le plaisir de participer, la satisfaction d'avoir un produit adapté à ses besoins, la nouveauté) et

extrinsèques (la recherche de l'excellence, l'autonomie et l'expression de soi) [5].

B... mais tout de même perçu comme étant plus profitable à l'entreprise.

Malgré leur enthousiasme, les répondants expriment certaines réserves. En effet, ils estiment que procéder à l'open innovation permet aux entreprises d'avoir accès à une source d'idées riches qui serait utilisée dans le but de faire du bénéfice. Ces verbatims illustrent ces réserves et questionnent quelque part l'aspect éthique des collectes et utilisations des données mais aussi la rétribution prévue par l'entreprise pour remercier les consommateurs de leur participation : « Après je pense que l'entreprise est plus gagnante car c'est elle va qui recueillir les avis et généralement ce n'est pas tous les consommateurs qui vont participer qui vont gagner donc l'entreprise même si elle offre un cadeau cela ne représentera rien par rapport aux données qu'elle va recueillir. L'entreprise pourra alors mettre en place des choses en lien avec les idées des consommateurs. » (Eline B). En effet, d'après le discours des interviewés, nous pouvons supposer que certains consommateurs pourraient percevoir l'open innovation comme une sorte d'exploitation du consommateur et que le jeu n'est pas équitable puisque la plupart de nos répondants pensent à priori que c'est toujours l'entreprise qui est gagnante dans ce processus et que s'il y avait gain pour les consommateurs participants ça serait « peanuts » ... Il ne faut donc pas que le consommateur puisse penser que l'entreprise souhaite tirer profit de sa personne et il nous semble primordial de valoriser la rétribution à la hauteur de l'implication fournie par les consommateurs.

Les sources de motivation et conditions du consommateur pour participer

Notre étude a permis d'identifier deux sources de motivation. D'une part, le côté altruiste des consommateurs : les consommateurs se disent motivés à aider l'entreprise si son produit ou service est utile à toute la société. Les consommateurs montrent leur envie de participer à des projets qui pourront aider les gens. « Si cela a aussi un impact important sur notre société bien sûr que oui je vais y participer » Gauthier B. ; « Il y a aussi le bien commun qui entre en compte » Maëlle B. D'autre part nous retrouvons un certain engouement pour le jeu, le gain ou la gratification : au-delà du fait de pouvoir bénéficier de l'utilisation finale du produit ou service pour lequel ils aideraient l'entreprise, beaucoup de consommateurs estiment que le fait d'être récompensés pourrait les motiver davantage à participer : « [...] des jeux avec des choses à gagner... Cela pourrait me motiver s'il y avait des choses à gagner » Eline B. ; « S'il y a un gain à la fin, je pense que les gens sont prêts à accorder beaucoup plus de leur temps et réfléchiront davantage à trouver une idée » (Alexandra G). Ces deux sources de motivation peuvent paraître antinomiques mais leur logique semble être la suivante : ils se montrent altruistes vis-à-vis de leurs compères, les consommateurs, mais intéressés vis-à-vis des entreprises. Tout dépend donc de leur interlocuteur. Au-delà des

motivations conscientes et inconscientes qui pousseront les consommateurs à participer, il est intéressant de connaître également les conditions que doivent respecter les entreprises du point de vue des consommateurs. Grâce à notre étude, nous avons pu en faire ressortir certaines :

Tout d'abord, tous les consommateurs interrogés s'accordent à dire qu'il est important pour eux que le produit ou service concerné leur soit utile dans leur quotidien. Les consommateurs ne se voient donc pas participer pour des produits qu'ils ne connaissent pas et dont ils ne sont pas consommateurs. Plus encore, ils se voient davantage participer lorsqu'il s'agit d'un produit qu'ils utilisent quotidiennement. « qui est au centre de ma vie [...] que cela aura un impact sur ma vie » Colin R. Il faut également que le consommateur se sente déjà attaché à l'entreprise, qu'il lui soit déjà fidèle à un certain degré. « C'est une marque que je consomme déjà » Isabelle V. Ces deux éléments sont importants et doivent donc être pris en compte par les entreprises si elles souhaitent mettre en place une démarche d'open innovation.

Ensuite, il ressort de nos entretiens que l'entreprise doit avoir déjà établi un dialogue avec ses consommateurs. Les consommateurs pourraient percevoir négativement le fait qu'une entreprise les sollicite si elle n'avait jamais ouvert le dialogue avec eux auparavant. « [...] une entreprise qui communique peu avec ses consommateurs et qui d'un coup demande la participation à leur open innovation je ne suis pas sûre que cela puisse fonctionner » (Claire G). Cet extrait montre l'importance de la relation avec la marque. Le consommateur va jusqu'à considérer cette dernière comme une personne auprès de laquelle il a envie de s'engager ou non.

Enfin, comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent, le consommateur attend une certaine transparence de la part des entreprises. Dans le cadre de sa démarche, il est donc préférable que l'entreprise mentionne le contexte de celle-ci, le but recherché, comment seront traitées les informations, les délais de traitement des données mais également de la mise en place des innovations si elles retiennent leur attention. Nos répondants souhaitent également connaître l'issue qui sera donnée à leurs propositions. Elles attendent également de cette dernière une certaine gratitude pour leur participation et qu'elle communique sur le fait que l'idée vient d'un consommateur lorsque c'est le cas. « Il n'y a rien de plus frustrant que de ne pas avoir de retours... » Véronique P.

Au fil des interviews, nous avons pu nous rendre compte qu'une crainte en particulier apparaissait dans l'esprit de chacun des interviewés : celle que leur participation soit inutile et non prise en compte par les entreprises. « C'est plus le souci de se dire : de toute façon on ne va pas m'écouter » Véronique P. ; « que l'on n'ait pas l'impression de déposer une idée dans le vent » Samuel Y. Une autre crainte a été également ressentie, celle que la démarche de l'entreprise ne soit qu'une stratégie de communication afin de montrer qu'elle est proche de ses consommateurs. Ces craintes évoquées par les consommateurs montrent un certain cynisme qui subsiste à l'égard des entreprises... Si ces dernières restent

dans l'esprit des consommateurs, alors, elles pourront constituer de véritables freins à leur participation.

C. La mise en pratique de l'open innovation

Nous avons essayé de connaître les préférences des consommateurs concernant la mise en œuvre opérationnelle de l'open innovation. Il ressort de notre étude que les consommateurs souhaitent ressentir de l'interaction entre eux et l'entreprise. Ce critère sera donc davantage respecté dans le cadre d'un échange en face à face ou sur les réseaux sociaux. Si c'est via une plateforme internet, l'entreprise devra trouver le moyen d'interagir avec ses consommateurs. Ils souhaitent également que la démarche soit ludique et rapide. « il ne faut pas que ce soit contraignant » Joël L. « s'il y a un système de jeu » Colin R. Le consommateur souhaite en effet s'amuser et que cela puisse se faire en moins de cinq minutes. Le moment que préfère le consommateur sera soit pendant soit après la consommation du produit ou service en question. Là encore, selon les préférences des consommateurs il faudra s'adapter et privilégier un échange soit en face à face soit par internet. Les consommateurs aiment avoir la possibilité de déposer toute sorte d'idées, dans ce cas une boîte à idées pourrait convenir mais ils apprécient également être guidés un minimum pour savoir dans quelle direction aller. « Si j'ai une idée j'aimerais qu'on me laisse le champ ouvert par contre si je ne suis pas trop inspirée j'aimerais être guidée et la réflexion serait plus ciblée. » Alexandra G.

L'utilisation des réseaux sociaux Dès lors que le consommateur fait partie de la communauté virtuelle de la marque, il sera plus ouvert pour participer à ses démarches d'open innovation. En effet, appartenir à la communauté virtuelle d'une marque sur un réseau social est un choix de sa part et cela montre son attachement à celle-ci... L'entreprise remplit déjà l'une des conditions identifiées précédemment pour que le client ait envie de participer. En revanche, l'entreprise devra animer régulièrement sa communauté si elle souhaite la solliciter pour son open innovation. Contre toute attente, les consommateurs voient davantage les réseaux sociaux comme un bon vecteur de communication pour les amener vers la plateforme internet. En effet, si les contributions des consommateurs devaient se faire directement via la communauté en ligne, certains douteraient du sérieux de la démarche tandis que d'autres se verraient gênés de donner leurs idées directement en ligne. « C'est bien d'informer sur les réseaux sociaux mais de là à faire participer les gens via les réseaux sociaux je ne serais pas trop convaincu- moi je ne prendrais pas ça trop au sérieux » Samuel Y. ; « la critique est trop facile sur les réseaux, les gens sont parfois négatifs. » Alexandra G.

Les communautés de marque virtuelles sont donc un lieu intéressant pour rencontrer des consommateurs motivés à participer mais il faudra savoir les amener jusqu'à la plateforme. Selon les consommateurs, ce sera la communication établie qui fera la différence. « Miser sur le commentaire et le visuel. Ça c'est 85% du boulot. » Katia L.

V. CONCLUSION GENERALE

Cet article a permis d'explorer l'avis des consommateurs sur le concept d'open innovation et ainsi mieux comprendre leurs motivations et freins à participer. Nous avons pu également déterminer les outils de communication à privilégier, le format attendu par les consommateurs ainsi que la façon la plus intéressante d'utiliser les réseaux sociaux pour la mise en œuvre opérationnelle de ce processus. Nous proposons pour conclure quelques pistes de réflexions et conseils que devraient suivre les entreprises qui souhaiteraient pratiquer l'open innovation.

D'abord, en amont de la démarche, en plus de communiquer au sujet de leur démarche personnelle, les entreprises devront se montrer très pédagogiques en communiquant au sujet du concept d'open innovation et rassurer les consommateurs. Elles devraient entreprendre des démarches de vulgarisation afin de mieux expliquer l'utilité de cette démarche pour toutes les parties prenantes. Les entreprises devront insister sur le fait que l'open innovation est également bénéfique pour le consommateur et le montrer de manière explicite et transparente. Pour que cela fonctionne et que le consommateur participe à la démarche, il est important qu'il ressente que sa contribution est prise au sérieux par l'entreprise. L'entreprise doit donc être prête à investir dans la démarche en mettant en place une équipe dédiée pour interagir avec les consommateurs pour répondre à leurs interrogations, de suivre les remontées mais également de faire un suivi qu'ils devront communiquer aux participants. Bref, instaurer un dialogue constructif avec les consommateurs. Dans le cadre d'une dynamique d'open innovation, le consommateur devra pouvoir donner son avis et se sentir écouté. Il ne s'agit pas seulement de lui proposer un simple vote de la meilleure idée par exemple, mais la possibilité de s'approprier le projet. Si l'entreprise y parvient, elle pourra voir ces consommateurs impliqués se transformer en de véritables portes paroles pour le projet.

Ensuite, tout au long de la démarche, l'entreprise devra continuer à rassurer le client en adoptant un discours clair sur le contexte de la démarche, ce qu'elle attend de la part de ses consommateurs, dans quels délais, et comment leurs contributions vont être mobilisées. Cette participation doit être, ludique mais surtout valorisée afin de renforcer et conforter le client dans sa décision de collaboration. Les consommateurs devraient ensuite avoir un retour sur l'avancement du projet d'innovation tout en justifiant ces choix et son procédé de sélection. Les réseaux sociaux pourraient être de bons vecteurs de communication.

Pour conclure, nous conseillons également les entreprises de motiver leurs équipes en interne. Si les équipes internes ne croient pas en la démarche, le consommateur le ressentira. Egalement, comme nous le savons, il n'y a pas meilleure communication que celle qui est faite par les employés eux-mêmes.

TABLE I
TABLEAU DE PRESENTATION DE LA CIBLE INTERROGEE

Répondants	Profession	Age	Participation Open innovation
Alexandra G.	Technico Commerciale	32	Non
Caroline R.	Infirmière	46	Non
Claire G.	Consultante en marketing	25	Non
Clotilde S.	Professeur des écoles	27	Oui
Colin R.	Ingénieur en informatique	28	Oui
Eline B.	Assistante commerciale	22	Oui
Gauthier B.	Assistant en laboratoire	23	Non
Isabelle V.	Assistante maternelle	50	Non
Joël L.	Conseiller principal d'éducation	40	Oui
Katia L.	Responsable marketing digital	29	Non
Maëlle B.	Employée de mairie	45	Non
Maxime B.	Ingénieur en génie civil	52	Non
Samuel Y.	Chargé de recrutement	35	Oui
Stéphanie F.	Manageuse en restauration	36	Non
Véronique P.	Chef de projet marketing	42	Non

REFERENCES

- [1] Bonnemaizon A, Cadenat A, Benoit-Moreau F et Renaudin V, (2012) Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? *Décisions Marketing*, N°70, p 9-24
- [2] Burg van, E., Giannopapa, C.G. & Reymen, I.M.M.J. (2017). Open innovation in the European space sector : existing practices, constraints and opportunities. *Acta Astronautica*, 141, 17-21.
- [3] Chesbrough H (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Harvard (MA) p 2-17-40
- [4] Chesbrough, H. W., and M. M. Appleyard (2007). "Open Innovation and Strategy." *California Management Review* 50 (1): 57–76.
- [5] Dabholkar, P. (1996) Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 29-52
- [6] Fernandes, Cesario et Barata (2017) Ways to open innovation: Main agents and sources in the Portuguese case, *Technology in Society*, 51, 153-162.
- [7] Greco J M., M. Grimaldi, L. Cricelli (2016), An analysis of the open innovation effect on firm performance, *European Management. Journal*. 34 (5) 501-516.
- [8] Handfield R, Pagell M (1995) , An Analysis of the Diffusion of Flexible Manufacturing Systems, *International Journal of Production Economics*, N°39 , p 243-253.
- [9] Kratzer, D. Meissner, V. Roud (2017) 'Open innovation and company culture: internal openness makes the difference', *Technological Forecasting and Social Change*, 119, pp. 128-138.
- [10] Marcolin F , Enrico Vezzetti & Francesca Montagna (2017) How to practise Open Innovation today: what, where, how and why? *Creative Industries Journal*, Vol. 10, 3.
- [11] Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks
- [12] Remon, D. (2012) Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME. *Innovations*, 39,(3), 71-98. doi:10.3917/inno.039.0071.
- [13] Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.rouss.2005.01.; Van de Ven et Poole, 2002
- [14] Scalia D. (2017), L'open Innovation : pourquoi, avec qui, comment ? » En savoir plus sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-174667-lopen-innovation-pourquoi-avec-qui-comment-2121046.php#216myRsbhDBd5Pe3.99>
- [15] Schuhmacher A, Paul-Georg Germann, Henning Trill, Oliver Gassmann (2013), Models for open innovation in the pharmaceutical industry, *Drug Discovery Today*, Volume 18, Issues 23–24, , Pages 1133-1137,
- [16] Vargo Stephen L, Lusch Robert F (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *J Acad Market Sci.*;36(1):1–10.
- [17] Vargo Stephen L, Lusch Robert F. (2006) Evolving a services dominant logic. *JMarket*;68:1–17 January.
- [18] Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- [19] Vargo, Stephen L, Paul P Maglio and Melissa A Akaka (2008), "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, 26 (3), 145-52.
- [20] Von Hippel E (2006), *Democratizing Innovation*, New Ed, Chap 1, p3.