Pourquoi le consommateur n'est pas toujours le meilleur ami du manager

Expliquer l'orientation des managers envers la Co-Innovation : une étude exploratoire dans le secteur PGC

Carole Charbonnel – Doctorante
ESCP Europe – Paris I Panthéon Sorbonne
carole.charbonnel@edu.escpeurope.eu- tél. 00 33 6 70 79 08 76

Delphine Manceau – Professeur
ESCP Europe
manceau@escpeurope.eu– tél. 00 33 1 49 23 20 14
79 avenue de la République 75011 Paris

Shouldconsumersalwaysbe managers' best friends ?

Explaining managers' orientation towardsco-innovation : an exploratoryresearchwithin FMCG industry

Abstract

During the 2010s, there has been a significant rise of «co-innovation» initiatives from major brandsrequesting consumers' participation to their innovation process(Lay's, Danette, Muji, Lego, Starbucks….).As co-innovation is often presented as paradigm shift, the implementation of this new innovation approach might raise questions within firms: some authors have unveiled how managers are puzzled by those newapproaches, others have emphasized firms' orientation diversity, ranging fromfostering to rejecting customers' participation.

Following those observations, our research aims at identifying thefactors influencing managers' orientation towards co-innovation. To address this issue, we conducted an exploratory study among seventeen senior managers within consumer goods industry, some of them being positive, others being reluctant to co-innovation. Owing to a series of long interviews, we have questioned those managers on their practices, those cognitive, emotional and behavioral routines, which are often much different from the recommendations of marketing management.

Our results allow us to unveil the influence of two managerial practices, which had not been identified so far:

- « reactive » market orientation, which bases managers' activity on identifying unmet consumer needs, and involves using traditional market research
- brand management practices, in particular relationship marketing practices (brand community management, CRM programs…)

Furthermore, our field analysis showssome ambivalence from managers which are positive to co-innovation, thereby confirming how the adoption of this innovation model is not easy within companies: even though co-innovation is perceived as a "new approach", it is yet considered by managers within an unchanged marketing paradigm focusing on traditional market research; furthermore, interviewees wish to keep confidentiality on co-innovation initiatives, while they are developing in the same time relationship marketing tools in order to create more brand proximity.

Finally, we observe no relation between co-innovation practice and "open innovation" process, contrary to the vision of many authors who consider co-innovation as a part of open innovation framework.

The findings of our research contribute to increasing our understanding of co-innovation phenomenon from the point of view of managers, while the literature has mainly focused on the study of innovative consumers. We also bring contributions to the fields of research on open innovationand market orientation. Finally, our study aims to provide input to managers' reflection, encouraging them to take into account their managerial practices in their thinking on co-innovation.

Key words :co-creation, co-innovation, market orientation, open innovation

Pourquoi le consommateurn'est pastoujours le meilleur ami du manager

Expliquer l'orientation des managersenvers la Co-Innovation : une étude exploratoire dans le secteur PGC

Résumé

Les initiatives de grandes marques faisant collaborer activement leurs consommateurs au processus d'innovation se sont multipliées dans les années 2010, favorisées par les possibilités d'interaction du web 2.0. (Lay's, Danette, Muji, Lego, Starbucks….)Présentée par la littérature comme un changement de paradigme, la « co-innovation », qui associe étroitement les consommateursaux projets des marques, n'est pas sans poser de questions au sein des entreprises. Ainsi, certaines recherches ontdéjà mis en lumière les réticences des managers envers cette nouvelle approche d'innovation ; d'autres ont souligné la diversité d'orientation des entreprises, favorisant, ou contraire rejetant la participation des clients.

En nous appuyant sur ces constats, notre recherche vise à identifier les facteurs qui influencent l'orientation des managers envers la co-innovation.Pour y répondre, nous avonsmené une recherche exploratoire auprès de dix-sept managers senior du secteur des biens de consommation courante, managers favorables, ou au contraire défavorables à la co-innovation. A travers une série de longs entretiens, nous avons en particulier interrogé cesmanagers sur leurs pratiques, ces routines cognitives, émotionnelles et comportementales du quotidien, qui souvent diffèrent des méthodes préconisées par le marketing management.

Nos résultats ont ainsi permis de dévoiler l'influence favorable de deux pratiques managériales qui n'avaient pas été identifiées à ce jour :

- d'une part une orientation marché dite « réactive », qui privilégie l'identification des besoins consommateurs non satisfaits, et induit des approches marketing fondées sur les études de marché traditionnelles
- d'autre part, des pratiques marketing mettant l'emphase sur la gestion de marque, et notamment sur les outils de marketing relationnel (communauté de marque, CRM…)

En outre, l'analyse des interviews fait apparaître une certaine ambivalence de la part des managers favorables à la co-innovation, confirmant de ce faitcombien l'adoption de ce modèle d'innovation n'est pas aisée au sein des entreprises : la co-innovation est ainsi considérée comme une « nouvelle approche », mais elle est pourtant est mise en place dans un paradigme marketing inchangé, privilégiant les études de marché traditionnelles ; par ailleurs, les interviewés souhaitent maintenir la confidentialité sur la participation des clients à l'innovation, alors qu'ils développent dans le même temps des outils de marketing relationnel visant à rapprocher les consommateurs de leur marque.

Enfin, dans l'échantillon de managers interrogés, nous observons une absence de relation entre co-innovation et pratiques d' «open innovation», contrairement à la vision de nombreux auteurs selon quila co-innovation fait partie intégrante du cadre de l'open innovation.

Lesrésultats de notre recherche contribuent à développer la connaissance du phénomène de co-innovation selon le point de vue des managers, alors que la littérature existante s'est essentiellement focalisée sur l'étude des consommateurs innovants. Nous apportons également des contributions aux champs de recherche sur l'open innovation et l'orientation marché.Enfin, notre étude vise à nourrir la réflexion des responsables de marque, en les incitant à prendre en compte leurs pratiques managériales dans leur réflexion sur la co-innovation.

Mots clef :co-creation, co-innovation, orientation marché, open innovation

Introduction

« Inventez une saveur de chips. Devenez millionaire. Quelle époque formidable ![1]», titrait tout récemment Le Huffington Post en annonçant les résultats du concours organisé aux Etats-Unis par la marque Lay's (Pepsico). Il s'agit bien d'unvéritable conte de fées pour la gagnante du concours, Hailey Green, 25 ans,agent de voyages dans l'Indiana : celle-ci remporte un prix d'un million de dollars après avoir créé la nouvelle recette de chips Lay's, «Southern Biscuits and Gravy», qui sera bientôt commercialisée par la marque à l'issue d'une compétition ayant recueilli plus de 500 000 propositions différentes.

Le concours Lay'sbénéficie d'une résonnance médiatique toute particulière, mais il ne constitue pas un cas isolé : de façon plus discrète, les initiatives de collaboration entre marques et clients « virtuels »(Dahan et Hauser, 2002) se sont multipliées, favorisées par les nouvelles possibilités technologiques du web 2.0 ; les dernières années ont ainsi vu l'émergence d'initiatives variées de la part de grandes marques sollicitant des propositions d'innovationauprès de leursconsommateurs:

- compétitions d'innovation ou de design (concours Lays ou Danette amplement médiatisés, mais aussiinitiatives de Nestlé et d'Unilever sur la plateforme de crowdsourcing E-Yeka, Muji design contest, Nespresso Design contest…)
- boîte à suggestion géante en ligne (My Starbucks Idea)
- communautés d'innovation (communauté Lego Ideas ou Décathlon Création…)

Si ces initiatives ont le vent en poupe auprès des marques, l'irruption d'une foule de consommateurs inconnus et indistincts dans le domaine de l'innovation n'est sans doute pas sans poser de questions au sein des entreprises.La collaboration active et créative du consommateur au processus d'innovation, que l'on nomme également «co-innovation» (Le Nagard et Reniou, 2013 ; Cova, 2008), pourrait ainsi constituer un changement majeur pour les managers de marques, managers généralement habitués à recueillir une contribution passive des consommateurs à travers les études de marché traditionnelles[2].

De fait, la littérature présente la collaboration active du client comme un nouveau paradigme pour les managers (Von Hippel, 2005 ; Vargo et Lusch, 2004), qui impose une conception radicalement différente de la création de valeur face à la vision « firm centric» profondément ancrée dans les entreprises (Vargo et Lusch, 2004 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Ce nouveau paradigme impliquenotamment une évolution du rôle des managers, quidoivent désormais chercher à exploiter des compétences extérieures à l'entreprise, plutôt que de développer les compétences en interne (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

Ainsi, l'irruption des consommateurs dans la sphère de l'innovation semble représenter un bouleversement pour les managers, mais ce sujet a été assez peu investigué à ce jour par la recherche.Si la co-innovation a donné lieu à une ample littérature, initiée dès les années 80 dans le secteur B to B (Urban et Von Hippel, 1986), les recherches se sontfocalisées d'une part sur les consommateurs innovants (Vernette et Hamdi-Kidar, 2013 ; Hoffman, Koppalle et Novak, 2010 ; Béji-Bécheur et Gollety, 2007 ; Morrisson, Roberts et Von Hippel, 2000), d'autre part sur les méthodes de collaboration entre entreprises et clients(Hémonnet-Goujot, 2014 ;Poetz et Schreier, 2012 ;Nikishawa, Schreier et Ogawa, 2012 ;Magnusson, 2009 ;Lilien et al., 2002,…).

Bien que ces études aient permis d'établir la performance de la co-innovation, la collaboration active du consommateur au processus d'innovation ne semble toujourspas aller de soi au sein

[1] «Invent a chip flavor. Become a millionaire. What a great time to be alive» (article posté par S. Guff dans le Huffington Post du 21.10.2015 - http://www.huffingtonpost.com/entry/lays-biscuit-and-gravy-chips_5627b194e4b08589ef49fff7)

[2]Le secteur des biens de consommation est de loin le premier client des instituts d'études – étude Adetem « Le marché français des études en 2010 » : les PGC représentent 38% du CA des instituts d'études français

des entreprises. Certains auteurs ont ainsi déjà souligné les interrogations des managers vis-à-vis de ces nouvelles méthodes d'innovation(Le Nagard et Reniou, 2013).D'autres recherches ont mis en lumière la diversité d'orientationenvers la participation du client, depuis la promotion de la collaboration, jusqu'à un rejet pur et simple de celle-ci (Cova, 2008 ;Berthon et al., 2007) ; l'exemple des vidéos amateurs associant Diet Coke et Mentos, vidéos qui ont été en même temps promues par Mentos et désapprouvées par Coca Cola (Cova, 2008), illustre de façon saisissante la polarisation des marques face à la créativité des consommateurs.

Comment expliquer que la collaboration des consommateurs, malgré son développement continu, semble susciter une telle polarisation dans le monde de l'entreprise ? En nous appuyant sur cette interrogation, et en nous focalisant sur le thème de l'innovation, nous avons mené une étude exploratoire auprès de cadres dirigeants, marketeurs et directeurs généraux, visant à expliquer l'orientation des managers envers la co-innovation, orientation favorable ou au contraire défavorable.

Fondée sur une série de longs entretiens, notre recherches'est concentrée sur l'investigation des pratiques managériales, les pratiques étant conçues au sens de routines cognitives, émotionnelles et comportementales interconnectées, qui fondent le quotidien(Reckwitz, 2002). Au cours des entretiens, nous avons tenté de mettre en relation l'orientation envers la co-innovation avec une large palette de pratiques de l'entreprise: processus etculture de l'entreprise, gestion de marque, organisation des projets d'innovation ….

L'analyse de notre terrain d'études a permis en particulier de dévoiler le rôle de deux facteurs qui influencent l'orientation envers la co-innovation : l'orientation marché de l'entreprise, et les pratiques de gestion de marque. Par ailleurs, en n'observant pas de lien entre innovation ouverte « open innovation » et co-innovation, nos résultats vont à l'encontre de la vision développée par les théoriciens de l'open innovation, selon laquelle la co-innovation ferait partie intégrante du cadre plus large de l'innovation ouverte.

Nous allons commencer la présentation de notre recherche par une revue de littérature sur les principaux cadres théoriques mobilisés ; cette revue sera ensuite suivie par l'exposé de la méthodologie mise en œuvre, et enfin d'une analyse et discussion des résultats.

Revue de littérature

Après avoir présenté le cadre théorique de la co-innovation, notre revue de littérature détaillera les trois thèmes qui nous semblent les plus judicieux pour éclairer notre investigation :

- deux cadres d'analyse situés au niveau de l'organisation -orientation marché de l'organisation etinnovation ouverte, « open innovation »
- un cadre d'analyse situé au niveau de la fonction marketing – les pratiques de gestion de la marque, en particulier pratiques de marketing relationnel.

Ayant émergé progressivement au cours des entretiens parmi une vaste palette de thématiques abordées, ces thèmes concernent tous les trois l'enjeu des relations de l'entrepriseavec le monde extérieur, autres organisations, marché ou encore consommateurs.

Co-Innovation :

Fréquemment nommée «co-création» sans plus de précision dans les revues en management de l'innovation, la co-innovation s'inscrit de fait dans le vaste cadre théorique de la co-

création, cette nouvelle « Logique dominante » (Prahalad et Bettis 1986), qui pourtant est loin de se restreindre au seul champ de l'innovation (Galavagno et Dalli, 2014).

Amplement popularisé suite aux écrits de Gronroos en 2000, de Prahalad et Ramaswamy en 2003 et de Vargo et Lusch en 2004, le terme co-création désigne de fait deux concepts distincts (Gronroos 2011) :

- d'une part la co-création de «valeur par l'usage», valeur expérientielle au moment de la consommation, par exemple lors de la production d'un service conjointement par l'entreprise et le client (Gronroos 2011)
- d'autre part la co-création de « valeur potentielle » en amont du moment de consommation (Gronroos 2011), en d'autres termes le processus de participation du client à l'offre produit ou aux politiques de communication

Notre recherche s'inscrit clairement dans la seconde acception du terme co-création, spécifiquement appliquée au thème de l'innovation ; fondée sur la participation active et créative du client (Le Nagard et Reniou, 2013 ; Cova, 2008), la co-innovation est un modèle d'innovation dans lequel le client propose et/ou sélectionne des éléments de l'offre, et peut intervenir à différents niveaux du processus d'innovation, de la genèse d'idées jusqu'au pré-lancement (Cadenat, Bonnemaizon et Benoît-Moreau, 2013 ;Sawhney, Verona et Prandelli, 2005).

Orientation stratégique de l'entreprise : orientation marché

En décrivant l'attitude des managers envers la participation des clients comme « une orientation ou une philosophie (….) qui reflète typiquement l'état d'esprit du top management », Berthon et al. (2007) suggèrentdéjà l'influence de la culture et des pratiques organisationnelles sur la collaboration entre entreprises et clients.

Dans ce registre, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l' «orientation stratégique», ce système de normes et de pratiques profondément ancrées, qui caractérise la manière dont l'organisation conduit ses affaires (Zhou et al., 2005 ;Noble, Sinha, et Kumar, 2002 ; Gatignon et Xuereb, 1997).Nousavons en particulier focalisé notre attention sur l' «orientation marché» : reflet d'une organisation focalisée sur le marché, en particulier sur les clients (Deshpandé, Farley, et Webster, 1993 ;Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990), l'orientation marché impliqueque l'entreprise possède des compétences supérieures pour comprendre et satisfaire ses clients (Day, 1994).

S'inscrivant dans le droit fil de la «consumer centricity» souvent invoquée par la littérature managériale, l'orientation marché nous semble être un cadre tout particulièrement pertinent pour analyser l'orientationenvers la co-innovation.

Pratiques d'innovation : «open innovation»

Présentée comme «un changement de paradigme de l'innovation, d'un modèle fermé vers un modèle ouvert» (Chesbrough 2006), l' «open innovation» ou innovation ouverte peut être considérée comme un cadre général dans lequel s'inscrit la co-innovation, le client professionnel ou le consommateur étant une des sources possibles de connaissance et d'idées pour l'entreprise. De fait, lorsqu'ils dessinent le futur de l'open innovation, Enkel, Gassman &Chesbrough en 2010 proposent d'intégrer à celle-ci l'innovation par les clients consommateurs, de même Cheng etHuizingh 2014 citent des approches relevant de la co-innovation parmi les sources possibles d'innovation dans le cadre de l'open innovation.

L'analyse de la littérature académique nous montre cependant que les recherches dans le domaine de l'open innovation concernent le plus souvent des processus R&D et des technolo-

gies (Lichtenthaler, 2011 ; Gassman, Enkel, et Chesbrough, 2009 ;Chesbrough et Crowther, 2006 ;Laursen et Salter, 2006). Contrairement au discours des théoriciens de l'innovation ouverte, la co-innovation pourrait ainsi constituer un concept bien distinct, situé à la lisière du paradigme de l'open innovation : la première désigne des relations de client à entreprise uniquement, et concerne des tâches créatives ; la seconde traite principalement de relations d'organisation à organisation, visant à partager un flux de connaissance technique.

Cadres théoriques distincts, l'open innovation et la co-innovation relèvent d'un même paradigme d'ouverture de l'entreprise à des parties prenantes extérieures, et il nous semble tout particulièrement judicieux de cerner les relations entre ces deux approches dans le cadre de notre étude.

Pratiques de la fonction marketing : gestion de marque et marketing relationnel

Bien que la marque constitue un des chemins majeurs d'accès au produit, et donc à l'innovation pour le client, les relations entre marque et innovation ont été insuffisamment investiguées à ce jour (Beverland, Napoli et Farrelly, 2010) ; en particulier, le rôle de la marque, et notamment des pratiques de gestion de marque mises en œuvre par les managers,n'a à notre connaissance pas été étudiéen relation avec laco-innovation.

Cette absence nous semble dommageable si l'on considère les approches relationnelles et expérientielles de la marque qui se sont développées depuis la fin des années 90 auprès des praticiens comme dans l'univers de la recherche (Vallaster et De Chernatony, 2006 ;Prahalad et Ramawasmy, 2004 ;Muniz et O'Guinn, 2001 ;Fournier, 1998).Quoique diverses, toutes ces perspectives ont en commun de conceptualiser la marque non plus comme un actif fixe, mais comme un processus interactif entre l'entreprise et ses clients, l'entreprise et la société toute entière(Merz, He et Vargo, 2009).

En se plaçant dans cette perspective selon laquelle la marque est en permanence «co-créée» avec le marché (Payne et al, 2009), développer les liens du consommateur avec la marque devient un enjeu essentiel pour l'entreprise.Si cet enjeu implique évidemment la mise en place d'approches de marketing relationnel (programmes de fidélisation, création de communauté de marque…), il devrait également favoriser la co-innovation : comme le suggère l'exemple Lays' associant communauté de marque, communication mass média et innovation, la participation du client à la détermination de l'offre produit peut constituer l'étape ultime de ce rapprochement entre marque et consommateurs.

En synthèse

Modèle d'innovation en rapide développement auprès des grandes marques B to C, la co-innovation semble susciter une certaine polarisation auprès des managers, rejet ou promotion de cette approche.Les responsables de marques sont perplexes envers ces « nouvelles » approches d'innovation, mais ce mélange d'intérêt et de doutes n'est sans doute pas suffisant pour expliquer une telle diversité d'orientation, parfois au sein d'un même secteur d'activité.

Nous proposons donc d'investiguer plus avant ce sujet, en cherchant à répondreà la questionsuivante : comment expliquer l'orientation des managers envers la co-innovation, orientation favorable ou défavorable ?En particulier, quel rôle peut être joué parl'orientation stratégique de l'entreprise, les pratiques d'innovation, ou encore de gestion de la marque ?

Méthodologie

Design de recherche

Afin de répondre à une question d'ordre purement exploratoire, notre étude se fonde sur une série de longs entretiens, considérés comme une des « méthodes les plus puissantes dans l'arsenal qualitatif» (Mc Cracken, 1988) ; les entretiens permettent par ailleurs de comprendre le sens du phénomène investigué selon le point de vue des acteurs (Arnould &Wallendorf, 1994), ce qui correspond pleinement à notre objectif de recherche.

Plus spécifiquement, notre design de recherche consiste en dix-sept entretiens semi-directifs avec des managerssenior, marketing managers, directeurs marketing, directeur généraux, collaborant au sein de quinze entreprises différentes, en France et au Canada – entreprises indépendantes de taille européenne, ou filiales d'une multinationale mondiale.

Il a été établi que les managers senior sont les acteurs essentiels d'une organisation, disposant d'informations clef concernant l'identité de celle-ci, ses structures, stratégies et actions (Corley et Gioia, 2004) ; par ailleurs, nous avons validé au cours des entretiens que tous les managers interrogés étaient effectivement décisionnaires à la fois sur les méthodes et stratégies marketing – et notamment d'innovation. Ce choix d'informants nous a ainsi permis d'obtenir des données riches et pertinentes sur les pratiques de leurs entreprises, sans avoir besoin de démultiplier les entretiens au sein d'une même entreprise (Corley et Gioia, 2004).

Choix du terrain empirique

L'ensemble des managers rencontrés travaille dans le secteur des biens de consommation courante, produits alimentaires, cosmétiques, distribution alimentaire. Traditionnellement caractérisé par l'approche « voice of the market », viaun recours massif aux études de marché (Perry et Cochet, dans Moskowitz, Saguy et Strauss, 2009), ce secteur d'activité a encore été peu investigué par la recherche sur la co-innovation (Hoffman, Koppalle et Novak, 2010) ; de fait les biens de consommation semblent cumuler de nombreux freins à la participation du client tels que suggérés par la littérature : éloignement du client final, masse indistincte de clients, faible implication produit (Thomke et Von Hippel, 2002 ;Lüthje 2000).

Structure de l'échantillon

Nous avons procédé à un échantillonnage raisonné - «purposeful sampling» - (Guba et Lincoln, 1985), consistant à identifier et sélectionner a priori les individus qui seront le plus pertinentsvis-à-vis de notre problématique ; dans cette optique, nous avons fait le choix de n'interviewer aucun responsable de Recherche et Développement, les projets d'innovation étant dans le secteur des biens de consommation courante initiés et pilotés par le service marketingsous lavigilance de la direction générale[3].

Afin de capturer des variations dans le discours des managers (Patton, 2002), l'échantillon de dix-sept managers marketing et directeur généraux a été stratifié (Miles et Huberman, 1994) en deux sous-groupes, managers favorables (neuf managers) vs non favorables (huit managers) à la co-innovation. Cette stratification a été effectuée au fur et à mesure des inter-

[3] Nous avons vérifié cette organisation du processus d'innovation à travers des questions spécifiques de l'interview

views, en tentant d'atteindre progressivement un équilibre entre les deux strates qui ont constitué la base de notre analyse.

Nous avons par ailleurs cherché dans chaque strate à disposer d'une variété en terme de profil d'entreprise (jeune PME française dirigée par ses fondateurs, groupe coopératif, multinationale centenaire star du CAC 40…), et de marques (marques locales ou internationales), ce qui favorise l'identification de patterns communs à chaque strate (Huberman et Miles, 1994).

Les managers interviewés ont été recrutés à travers les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn), dans le carnet d'adresse professionnel du chercheur, ou par effet « boule de neige ». Enfin, le nombre final d'entretiens a été fixé lorsqu'a été atteinte la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967).

Conduite de l'interview

Les guides d'entretien ont été préparés suivant les préconisations de McCrakenen 1988 : revue de littérature exhaustive sur le thème de la co-innovation, introspection afin de prendre en compte les biais personnels de l'enquêteur[4],puis construction d'un guided'entretien semi-ouvert ; ce guide d'entretien a abordé un large panel de thèmes sollicitant le vécu et la perception des interviewés : connaissance, perception et pratique éventuelle de la co-innovation, organisation et culture de l'entreprise, stratégie marketing, politique de marque, politique de nouveaux produits, organisation du processus d'innovation, méthodes d'innovation pré-existantes…

Menés entre Octobre 2014 et Avril 2015, les entretiens ont duré en moyenne 90 minutes, avec une fourchette allant de 60 à 120 minutes ; certains interviewés ont été rappelés a posteriori, pour éclaircir un certain nombre de points émergeant de l'analyse et qui n'avaient pas été suffisamment creusés lors de l'entretien. Chaque entretien a été enregistré, puis transcrit en traitement de texte, totalisant cent-soixante-quinze pages de données.

La moitié des entretiens ont eu lieu en face à face, et pour des raisons logistiques, l'autre moitié a été menée par téléphone ou via Skype. Aucun décalage n'a été constaté entre le matériau recueilli à distance et les données récoltées en présentiel ; de façon générale, le discours des managers nous a semblé particulièrement riche, de nombreux interviewés saluant à la fin de l'interview leur intérêt à être sollicités par un interlocuteur extérieur sur leurs pratiques du quotidien.

Analyse

La méthode d'analyse a été guidée par deux préoccupations :

- premièrement nous avons travaillé dans un esprit de découverte, en visant à dévoiler et expliquer des mécanismes encore inconnus
- deuxièmement nous ne cherchions ni à générer ex nihilo une nouvelle théorie - comme dans lathéorie enracinée «Grounded Theory»-, ni à vérifier des théories existantes comme nous pourrions le faire dans une démarche hypothético-déductive.

Partant de notre terrain d'études, nous visions plus spécifiquement à développer, enrichir les connaissances, en nous fondant sur des cadres théoriques existants.Afin de répondre à cet objectif, nous avons privilégié un raisonnement de type abductif :consistant à confronter sans cesse les phénomènes observés avec la théorie, l'abduction semble véritablement adaptée à une démarche de découverte (van Maannen,Sørensen, et Mitchell, 2007 ;Suddaby, 2006),

[4] Introspection particulièrement nécessaire, l'enquêteur ayant longtemps travaillé dans le même secteur d'activité

tout en permettant le développement des connaissancesthéoriques fondées sur des cadres existants (Dubois & Gade, 2002).

Pour mettre en œuvre cette approche, qui vise à donner la primauté au monde empirique au service de la théorie (Peirce, 1903), nous sommes d'abord partis des données issues du terrain, à travers un codage ouvert de chaque interview (Strauss et Corbin, 1990) qui a fait émerger un large nombre de thèmes.Les thèmes issus du codage ouvert ont ensuite été regroupés par recherche de similitudes et différences entre les cas, mais aussi par confrontation à la théorie, en recourant à différents cadres théoriques possibles, dans une logique abductive.

Directement inspiré des préconisations de Corley & Gioia, qui proposent une méthode permettant de remonter progressivement des données empiriques vers la théorie (Gioia, Corley et Hamilton, 2013 ;Corley et Gioia, 2004), ce second codage a mis en lumière trois types de pratiques managériales, qui nous aident à expliquer l'orientation d'une entreprise envers la co-innovation ; nous allons dans la partie qui suit détailler ces résultats.

Résultats

Orientation des managersenvers la co-innovation

Notre question de recherche s'est fondée sur la littérature existante, qui suggère une polarisation envers la participation du client, certaines marques promouvant, d'autres au contraire rejetant cette participation (Cova, 2008 ; Berthon et al., 2007).Si notre étude n'a pas visé à établir cette polarisation, elle a néanmoins permis de vérifier ce phénomène; en effet dès les premiers interviews, il est clairement apparu que les managers interviewés étaient soit favorables, soit défavorables à la co-innovation, ceci quel que soit leur niveau de connaissance ou de pratique de cette approche.

Les interrogations déjà soulignées par des études précédentes (Le Nagard et Reniou, 2013) ont été de nouveau soulevées par les managers interviewés, en particulier par ceux ne disposant pas de retour d'expérience sur la co-innovation ; pour autant, nous n'avons en aucun cas rencontré, parmi dix-sept interviewés, de manager qui n'avait pas d'opinion claire, favorable ou défavorable, envers la co-innovation.

Cette observation a confirmé nos hypothèses de travail quant à une polarisation des managers face à la participation du client, et a conclut à la pertinence d'un échantillonnage stratifié en deux groupes, orientés favorablement vs défavorablement envers la co-innovation.

Influence de l'orientation « market driven » de l'entreprise pour les managers favorables à la co-innovation

Pour les managers favorables à la co-innovation,l'entreprise vise à délivrer un bénéfice objectif et mesurable, face à un besoin client exprimé. Dans le droit fil de Porter (1985),ces managersconceptualisent le marché comme une entité à partager entre différents concurrents, chaque concurrent devant se différencier ; pour créer de la valeur, l'entreprise cherche par conséquent à écouter au mieux le marché, consommateurs, concurrents, et ày réagir de la façon la plus pertinente possible.

Ces managers sont pleinement dans la logique de la « consumer centricity », terme qui revient fréquemment dans leurs propos ; ici l'ouverture du processus d'innovation aux clients est logiquement l'étape suivante dans cette quête :
« On a vraiment besoin de mieux connaître les habitudes des clients, toutes les attentes pour leur proposer les offres, les produits les plus adaptés ; aujourd'hui les outils que l'on a sont encore

insuffisants, la co-création[5] *oui cela va nous permettre de le connaître plus finement, on va avoir une profondeur d'information inimaginable grâce à cela »* (L. directeur de la marque).

Du côté des managers défavorables à la co-innovation, le marché est au contraire conceptualisé selon le point de vue de l'entreprise et des ressources que celle-ci peut mettre à profit pour se développer ; à l'inverse des managers précédents, focalisés sur l'analyse externe et principalement le consommateur, ici les responsables de marques expriment une vision de l'activité qui part de l'intérieur l'entreprise, pour émettre des propositions au marché :
«*Ici A.*[6]*a une vision très précise de ce qu'il veut, et il peut passer des heures à faire modifier un détail de logo sur un produit ; alors oui on peut demander leur avis aux consommateurs, mais en fait tout part de chez nous »* (M. dirigeant associé).

Ces premiers résultats pourraient nous amener à penser que les managers défavorables à la co-innovation collaborent à des entreprises qui ne sont pas orientées marché, puisqu'elles sont plus focalisées sur les ressources propres à l'organisation.

Pourtant, il n'en n'est rien : en analysant finement les pratiques déclarées par les interviewés, il apparaît que l'ensemble des entreprises investiguées ont mis en place des outils et processus qui leur permettent de mieux connaître le marché et de répondre de manière efficace le cas échéant. Ainsi, en cohérence avec les pratiques recensées par Jaworski et Kohli en 1993, tous les managers de l'échantillon observent les stratégies de leur concurrents, analysent les attentes clients sur leurs marchés, et sont attentifs à la satisfaction des consommateurs ; de même l'ensemble des entreprises partage l'information sur les marchés au sein de l'organisation, et cherche à mettre rapidement en place des plans d'action correctifs.

Tous les managers, favorables ou non à la co-innovation, collaborent à des entreprises orientées marché, car les outils et processus sont similaires au sein de l'échantillon ; cependant la manière dont ces derniers sont mis en œuvre est bien différenciée selon les organisations.

Du côté des managers défavorables à la co-innovation, le marketing semblequasiment investi d'une mission vis-à-vis du marché ; leurs entreprises sont ancrées dans une perspective plus long terme, et dont la culture privilégie l'anticipation, voire la création des besoins clients par l'entreprise.Pour certains de ces managers, le rôle du marketeur est quasi démiurgique : s'il s'appuie sur une connaissance fine du marché, généralement à l'aide d'études, ou de suivi des concurrents, le marketeur se doit de dépasser cette connaissance et de faire appel à sa créativité pour proposer véritablement une vision au marché :
*«On fait des études pour bien comprendre le marché ; mais ensuite on préfère partir de notre sensation de ce qui se passe dans la société pour imaginer un produit (…) On pense que l'intuition des marketeurs et la qualité de la R&D, ça crée une alchimie qui doit trouver son public» (*Y. Directeur général).

Ces managers défavorables à la participation des clients collaborent à des organisations caractérisées par une orientation marché de type «Proactif» (Narver, Slater &McLachan 2004), privilégiant l'anticipation des besoins futurs, ainsi qu'un focus temporel long terme. Egalement appelée « Drivingmarket » (Jaworski, Kohli et Sahay 2000), cette orientation marché vise à former la structure du marché et le comportement des acteurs, notamment les préférences des consommateurs.

Au contraire des précédents, les managers favorables à la co-innovation relèvent d'une orientation marché dite «Réactive»(Narver, Slater et McLachan, 2004 ;Deshpande et Farley, 1998) ; également désignée par le terme «MarketDriven» (Jaworski, Kohli et Sahay 2000), ce

[5] Pour l'interviewé co-création est synonyme de co-innovation
[6] Dirigeant associé en charge du marketing et des innovations dans l'entreprise

type d'orientation marché se caractérise par un mode d'apprentissage fondé sur l'identification de lacunes à combler dans les besoins clients, ainsi que par une gestion d'activité focalisée sur le court terme ; ici les managers basent l'essentiel de leurs approches marketing sur des études de marché, dans une logique «voice of the market» :
"On connaît finement ce que cherche le conso (…) ensuite on doit prouver en quelques mois que notre produit est spectaculairement plus performant que ses concurrents du segment » (F. directeur marketing).

Au moins autant que la quête de « consumer centricity », il semble d'ailleurs que l'enjeu d'efficacité à court terme soit ce qui motive l'orientation favorable de ces managers envers la co-innovation, le terme d' « agilité » étant un qualificatif utilisé de manière récurrente pour caractériser cette approche :
« Je ne sais si cela (la co-innovation) va nous permettre de faire une rupture ; mais cela nous permet d'avoir plus d'idées, et surtout d'être agile, on essaye, on se trompe, on recommence ; et l'agilité maintenant c'est essentiel » (N. J. Marketing manager).

La pratique de l'«open innovation » n'influence pas l'orientation des managers envers la co-innovation

L' «open innovation», dans le sens strict d'innovation ouverte d'organisation à organisation, est pratiquée de façon régulière au sein des entreprises de l'échantillon, y compris par les plus réticentes envers la participation du consommateur : implication de partenaires technologiques et consultants, extensions de gammes «co-brandées» avec d'autres marques, ou encore références créées sur mesure pour des distributeurs.

Il semble que pour les managers les plus défavorables à la co-innovation, l'avantage concurrentiel de l'entreprise réside véritablement dans la capacité à proposer une vision et à imaginer un produit unique : si cette conception est difficilement compatible avec la participation du client, elle ne s'oppose pas à l'ouverture de l'amont technologique et R&D à des partenaires, via l'«open innovation» :
« Oui en usine, ou en recherche, on travaille avec des partenaires, des prestataires ou même parfois d'autres entreprises sur de nouvelles technologies, des process existants qu'on va adapter à notre secteur (…) Mais d'abord ces démarches sont bien verrouillées, il y a des contrats, des brevets, les partenaires ne savent pas tout ; et puis cela ne concerne pas directement le mix produit qu'on va lancer ensuite, notre valeur elle ne se joue pas à ce niveau » (D. Directeur marketing)

Co-innovation et open innovation ne semblent donc pas suivre les mêmes logiques pour les managers interrogés, et il semble y avoir deux raisons à cela.

D'une part, la co-innovation est souvent synonyme de crowdsourcing en ligne, et l'absence de maîtrise d'une foule inconnue et indistincte représente un facteur quasi angoissant, en tout cas inadéquat par-rapport aux enjeux de confidentialité propres à l'innovation : *« Il y a un côté boîte noire dans tout ça (les méthodes de co-innovation)… oui vraiment ce côté boîte noire je n'aime pas cela, ça ne va pas »* (K. Directeur marketing).

D'autre part, notre étude concerne un secteur d'activité à faible intensité technologique, dans lequel le facteur clef de succès de l'innovation c'est le concept marketing, bien plus que la technologie qui s'y rapporte ; ainsi, la question de l'ouverture du processus d'innovation semble plus périlleuse dans le cas de la co-innovation, qui concerne directement le concept produit, que pour l'open innovation qui relève de la dimension technologique :
« On a des années de développement en R&D pour certaines innovations, mais ce qui fait la différence c'est la manière dont on va réussir à marketer tout cela pour l'amener vers le conso ; alors si on est sur une rupture pour le marché, ou si on a un projet presque finalisé, avec le bon concept, je me dis que je ne vais pas faire participer les consommateurs » (Ch. Directeur général adjoint marketing).

Les pratiques de gestion de marque, et en particulier les pratiques de marketing relationnel, influencent l'orientation des managers envers la co-innovation

L'ensemble des managers non favorables à la co-innovation collaborent à des entreprises qui ne se préoccupent pas véritablement des liens entre la marque et ses clients ; ces organisations collectent peu de données fines sur la relation des consommateurs à leur marque, et quand elles en disposent, ce thème ne semble pas véritablement constituer une préoccupation :
« Nos marques, elles sont à la fois proches des gens dans l'imaginaire, mais pas si proches que ça en réalité, enfin bon, c'est ce que je pense (…) Pour nous la marque, c'est avant tout le produit qui l'exprime, et ça on le voit dans les chiffres de ventes, tout simplement (…) Ici tout ce qu'on fait c'est pour le consommateur, on travaille tous pour qu'il aime le produit, alors on se dit que forcément il va aimer aussi la marque »(N. G. Directeur du marketing de l'offre).

Au contraire des précédents, les managers favorables à la co-innovation se distinguent par l'emphase mise surla marque dans leurs pratiques marketing et pour l'ensemble de l'entreprise ; fortement orientées marque (Gromark et Melin, 2011 ;Urde 1999), ces entreprises suivent scrupuleusement l'évolution des données panel et d'image de leurs marques, mettent éventuellement en place des études ad-hoc sur la perception de marque par les consommateurs.Opérant sur un marché de commodités où les marques sont sans cesse plus chahutées, l'ensemble de ces entreprises mettent particulièrement l'emphase sur lien au consommateur, lien qui se doit de devenir sans cesse plus étroit :
«On génère insuffisamment d'attachement donc possiblement on est plus interchangeable (…) L'objectif c'est d'être créateur de plus d'attachement, un attachement de l'ordre de la relation; tout l'enjeu c'est d'être celui que le consommateur va choisir » (K. directeur marketing).

Le terme d'Attachement à la marque est fréquemment utilisé par ces managers, et ceci dans un sens similaire à sa définition dans la littérature marketing, celui d'un lien attitudinal et émotionnel connectant le consommateur à la marque (Thomson, MacInnis et Park, 2005 ; Park et al. 2010) ; de l'avis général de ces managers, développer l'Attachement à la marque semble une nécessité quasi vitale pour l'organisation, un objectif sans limite :
« L'Attachement, pour nous c'est une neverending question »(A. Directeur service Etudes et Stratégie).

En ligne avec cet enjeu, les managers favorables à la co-innovation cherchent tous à mettre en place, ou à renforcer, des pratiques de marketing relationnel, visant à développer lelien d'attachement des consommateurs à la marque : programmes CRM, communautés de marque, opérations promotionnelles interactives, remplacement de la fonction « service consommateur » par un service « relations consommateurs » en interaction quotidienne avec les clients…

Ambivalence des managers, qui souhaitent maintenir la confidentialitésur les initiatives de co-innovation :

La relation entre co-innovation et pratiques de marketing relationnel peut sembler a priori assez évidente, puisque ces deux approches visent à favoriser la proximité et l'écoute des consommateurs.

Pourtant, les managers de notre échantillon ne perçoivent pas ce lien, car pour eux les pôles communication et innovation sont deux domaines distincts de leur activité. Il semble même que pour certains des interviewés, établir ce lien soit un sujet tabou, la communication sur la co-innovation auprès du grand public étant perçue comme potentiellement préjudiciable au capital de marque :

«Oui on pourrait utiliser nos communautés de marque en ligne pour la co-création[7]*, plutôt que de recruter des gens à part sur l'innovation ; mais cela, on n'est pas encore prêt de le faire, parce que quand même l'expertise c'est nous, c'est les marques, alors la Co-création, ben … il faut pas trop que ça se sache»* (M.A. Directeur service études).

L'argument principal invoqué par les interviewés concerne le capital de marque, mais notre analyse suggère une autre piste d'explication, plus difficile à formuler pour les informants.Ainsila gestion de la marque, amplement développée dans le discours des interviewés, semble prendre une part majeure dans le quotidien de ces managers, et sans doute dans leur propre identité et légitimité au sein de l'entreprise ;pour ces managers, qui pensent maîtriser la marqueet leur fonction à travers la marque, il peut être difficile d'avouer qu'ils recourent à de précieux auxiliaires extérieurs sur un enjeu aussi crucial que l'innovation.

Conclusion et Discussion

En interrogeant dix-sept managers senior, marketeurs et directeur généraux sur leurs pratiques, ces routines cognitives et comportementales qui tissent le quotidien, notre recherche permet de mieux cerner les facteurs propres aux pratiques de l'entreprise qui influencent l'orientation des managers envers la co-innovation.

Elle dévoile notamment le rôle favorable :

- de l'orientation marché dite "market driven", qui base son approche sur l'écoute des besoins clients, dans une logique "voice of the market"
- despratiques de gestion de la marque au sein de la fonction marketing, et en particulierdes pratiques de marketing relationnel- même s'il y a réticence à communiquer ouvertement sur la co-innovation.

Notre analyse a également conclu à l'absence d'influence d'une pratique d'open innovation, l'ensemble des entreprises de l'échantillon mettant en oeuvre l'innovation ouverte sur leur amont R&D notamment, quelle que soit leur orientation envers la co-innovation.

Au delà de ces enseignements, cetteétude apporte un certain nombre de contributions théoriques, que nous allons maintenant discuter.

La co-innovation ne résulte pas nécessairementd'un changement de paradigme

S'ils confirment l'intérêt du cadre d'analyse de l'orientation marché dans le contexte de l'innovation (Gatignon et Xuereb, 1997), nos résultats vont à l'encontre de la vision développée par les théoriciens de l'orientation marché ; pour ces derniers, seule l'orientation marché "Driving market" (ou orientation Proactive), qui vise à anticiper de nouveaux besoins dans une perspective long terme, pourrait favoriser des approches d'innovation ouverte aux clients, type Lead Users (Narver et Slater en 1998).

En montrant commentla co-innovation surgitau contraire au sein d'entreprises caractérisées par une orientation marché "Market driven", pleinement ancrée dans lemodèle traditionnel des études de marché, nos résultats suggèrent que cette approche d'innovation est loin de représenter le changement radical dans l'esprit des managerspronostiqué par certains (Von Hippel, 2005 ;Thomkeet Von Hippel, 2002) ; au contraire, ici la co-innovation ne constituequ'un outil de plus au service de managers opérant dans un paradigme marketing inchangé.

Co-innovation et «open innovation»sont deux cadres bien distincts – qui méritent d'être investigués en intégrant toute la diversité des pratiques s'y rattachant

[7] Pour ce manager co-création est synomyme de co-innovation

Dans l'échantillon étudié, l'ensemble des managers collaborent à des entreprises ayant mis en place des approches d'innovation ouverte : notre étude conclut ainsi à l'inverse de la vision communément admise dans le champ de l'open innovation, selon laquelle la co-innovation se confondrait dans le cadre plus large de l'innovation ouverte (Cheng etHuizingh, 2014 ;Enkel, Gassman etChesbrough, 2010).

Il semble au contraire que la collaboration des entreprises avec des consommateurs sur la partie aval du processus d'innovation (co-innovation)suive des logiques fort différentes de la collaboration d'organisation à organisation sur la partie amont R&D et industrie (open innovation).

Alors que la logique de l'ouverture s'est développée au sein des entreprises, ces enseignements nous incitent à investiguer encoreet mettre en relation les cadres théoriques permettant d'analyser l'ouverture des entreprises envers des parties prenantes extérieures : co-innovation, orientation marché, open innovation, mais aussi co-création sous toutes ses formes (co-création de marque, co-promotion, co-design…)Il serait notamment judicieux de chercher à mieux préciser certains cadres, telsl'open innovation, qui se conçoivent comme des cadres théoriques extrêmement larges, et pour ce faire de prendre en compte toute la diversité des pratiques s'y rattachant, et des parties prenantes sollicitées, autres organisations, professionnels, consommateurs...

Gestion de marque et marketing relationnel : des liens paradoxaux

Parce qu'elle établitune relation entre les pratiques de gestion de marque et l'orientation envers la co-innovation, notre recherche offre également des contributions sur le thème de la marque, champ de recherche qui a été à ce jour peu analysé en regard de l'innovation (Beverland, Napoli et Farrelly, 2010).

En identifiant un lien entre pratiques de gestion de marque, outils de marketing relationnel et co-innovation, nos résultats confirment la vision selon laquelle l'orientation à la marque d'une entreprise implique également une interaction permanente avec les consommateurs (Gromark et Melin, 2011 ;Urde 1999).Pour autant, les managers interrogés sont loin d'intégrer pleinement le paradigme relationnel, qui peut aller jusqu'à concevoir la marque comme un processus de co-création permanente avec le marché (Payne et al., 2009) ; il souhaitent rapprocher la marque de ses clients, utilisent la "ressource" du consommateur pour innover, sans pour autant être prêts à communiquer ouvertement à ce sujet.

Cette ambivalence nous laisseentrevoir comment les pratiques de gestion de marque peuvent à la fois favoriser des approches de marketing relationnel- en mettant lumière la nécessité de développer plus de lien entre la marque et ses clients -, et freiner la pleine entrée dans le paradigme relationnel - ce paradoxe semblant se fonder sur des enjeux d'identité et de légitimité des managers marketing.

Vers une analyse plus fine du cadre de la co-innovation

L'ambivalence des managers interviewés nous montre combien intégrer pleinement le paradigme de la participation du client, à la fois sur la partie innovation et communication, peut être une démarche complexe pour l'entreprise.Cette observation nous incite à analyser différemment certains cas de co-innovation, tel le cas Lays' ; nous suggérons que ce type

d'initiative, dont la retombée médiatique dépasse de loin l'enjeu d'innovation[8], relève avant tout d'une pratique de co-promotion (Cova, 2008).

Tout comme l'open innovation ou la co-création, la co-innovation apparaît comme un cadre théorique vaste, qui gagnerait à être analysé de manière plus fine, en tenant compte de la grande diversité :

- de pratiques, du crowdsourcing aux lead users
- des finalités poursuivies,innovations purement tactiques ou au contraire projets de rupture
- des étapes du processus d'innovation concernés, depuis l'inspiration jusqu'au développement et pré-lancement.

Implications managériales

Notre recherche devrait nourrir la réflexion de managers de marques, qui s'interrogent sur une éventuelle intégration de la co-innovation au sein de leurs pratiques marketing.

En particulier, le rôle clef de l'orientation marché dite « marketdriven » et des pratiques de gestion de marque suggère à ces managers de considérer avant toute chose leurs propres pratiques, l'état d'esprit dans lequel ils conçoivent le marché, les clients, ou encore leur rôle en tant de manager face à ces parties prenantes externes.

Par ailleurs, l'ambivalence des certains interviewés, favorables à la co-innovation tout en souhaitant masquer cette approche au grand public, peut inciter les responsables de marque à clarifier les enjeux qu'ils poursuivent lorsqu'ils envisagent une pratique de co-innovation, ainsi que les risques auxquels ils sont prêts à s'exposer :

- visent-ils réellement à intégrer les consommateurs comme partenaires de leur processus d'innovation, ou cherchent-ils plutôt à créer le buzz autour de la marque via un prétexte d'innovation ?
- si leur objectif est principalement d'innover, ont-ils clairement envisagé le risque que l'opération de co-innovation soit connue du grand public?
- si leur objectif est essentiellement promotionnel, mesurent-ils toutes les retombées d'image auprès d'un public de plus en plus exigeant en terme d'éthique de la part des marques ?

Limites et perspectives futures de recherche :

Etude qualitative auprès de dix-sept managers, poursuivant une visée exploratoire, notre étude présente un certain nombre de limites, qui constituent autant d'opportunités de recherche future.

En poursuivant ce même objectif d'exploration, il semble judicieux à la lumière de ces résultats de prolonger nos investigations dans deux directions différentes :

- d'une part, en analysant plus finement l'ambivalence des managers envers la co-innovation, en particulier en tentant de mieux cerner comment la participation du client fait évoluer la perception que les managers marketing ont de leur identité et de leur légitimité
- d'autre part en proposant une typologie des différentes pratiques de co-innovation, l'objectif étant d'identifier les antécédents propres à chaque type de pratique

[8] Dans le cas de Lay's, la retombée innovation a été particulièrement limitée, avec le lancement d'une extension de gamme qui a été depuis retirée du marché

Ces investigations complémentaires pourraient potentiellement contribuer à faire émerger un concept d' « orientation co-innovation », utile pour comprendre les ressorts de l'engagement d'une entreprise dans l'innovation collaborative, ainsi que les différentes formes de cet engagement.

Dans une perspective de validation de ces enseignements, nous pourrions dans un deuxième temps envisager de mener une étude quantitative, par exemple à travers une enquête auprès de managers, afin de proposer un modèle explicatif de l'orientation envers la co-innovation.

Annexe

Détail de l'échantillon

NOM	ENTREPRISE	FONCTION	DUREE (min)	MODALITE
D. (Femme, 33 ans)	Multinationale agro-alimentaire européenne - filiale française	CHEF DE GROUPE MARKETING	70	Téléphone
A. (Homme, 48 ans)	Multinationale agro-alimentaire française - filiale française	DIRECTEUR SERVICE ETUDES & STRATEGIE	60	Entreprise
M. (Homme, 41 ans)	Start up agro-alimentaire - française	ASSOCIE DIRIGEANT	83	Entreprise
K. (Femme, 45 ans)	Mutinationale agro-alimentaire française - filiale française	DIRECTEUR MARKETING	135	Téléphone
F. (Homme, 45 ans)	Mutinationale agro-alimentaire européenne - filiale française	DIRECTEUR MARKETING	166	Entreprise
Ch. (Homme, 44 ans)	Multinationale agro-alimentairefrançaise - filiale nord-américaine	DGA MARKETING	120	Skype
O. (Homme, 47 ans)	Multinationale de la restauration rapide américaine - filiale française	DIRECTEUR DE FILIALE	50	Entreprise
L. (Homme, 43 ans)	Chaîne française de distribution GMS	DIRECTEUR DE LA MARQUE	150	Entreprise
N.J. (Homme, 37 ans)	Multinationale agro-alimentaire française - filiale nord-américaine	MARKETING MANAGER	85	Skype
P. (Homme, 55 ans)	Mutinationale agro-alimentaire française - filiale monde	DIRECTEUR GENERAL	40	Entreprise
L. (Femme, 49 ans)	Mutinationale agro-alimentaire française - filiale française	DIRECTEUR MARKETING & INNOVATION	88	Entreprise
M-A (Femme, 42 ans)	Multinationale cosmétiques française - division innovation monde	DIRECTEUR MONDIAL CONSUMER SCIENCE	119	Entreprise
D. (Homme, 50 ans)	Mutinationale agro-alimentaire française - filiale française	DIRECTEUR MARKETING	60	Téléphone
Y. (Homme, 52 ans)	Mutinationale agro-alimentaire française - filiale française	DIRECTEUR GENERAL	85	Téléphone
N.G. (Femme, 40 ans)	Entreprise familiale agro-alimentaire française	DIRECTEUR MARKETING DE L'OFFRE	120	Téléphone
F. (Homme, 45 ans)	Plateforme de crowdsourcing créatif française	DIRECTEUR GENERAL	120	Téléphone
B. (Femme, 50 ans)	Cabinet français de conseil en Innovation agro-alimentaire	DIRIGEANTE / NUTRITIONISTE	60	Entreprise

Bibliographie

Arnould, E. J., et Wallendorf, M. (1994), Market-Oriented Ethnography : Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation, *Journal of Marketing Research*, 31, 4, 484–504

Béji-bécheur, A., Gollety, M. (2007), Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation, *Décisions Marketing*, 48, 21–35

Benoit-Moreau F., Bonnemaizon A., Cadenat S. (2013), Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-ellesparticiper?,*Décisions Marketing*, 70, 9–24

Berthon, P. R., Pitt, L. F., McCarthy, I., & Kates, S. M. (2007), When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers, *Business Horizons*, 50, 1, 39–47

Beverland, M. B., Napoli, J., etFarrelly, F. (2010), Can All Brands Innovate in the SameWay? A Typology of Brand Position and Innovation Effort, *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1, 33–48

Cheng, C. C. J., &Huizingh, E. K. (2014),When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation, *Journal of Product Innovation Management*, 31, 6, 1235–1253

Chesbrough, H., &Crowther, A. K. (2006), Beyond high tech: earlyadopters of open innovation in other industries, *R and D Management*, 36, 3, 229–236

Corley, K. G., et Gioia, D. a. (2004), Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 2, 173–208

Cova, B. (2008), Consumer Made, quand le consommateurdevientproducteur,*Décisions Marketing*, 50, Avril-Juin, 19–27

Dahan E. et Hauser J.R. (2002), The virtual customer, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 5, 332-353

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52

Deshpandé, R., &Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international researchodyssey, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 1, 3–22

Dubois, A., etGadde, L. E. (2002), Systematic combining: An abductive approach to case research,*Journal of Business Research*, 55, 7, 553–560

Enkel, E., Gassmann, O., and Chesbrough, H. (2009), Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, *R&D Management*, 39, 4, 311–316

Fournier, S. (1998), Consumers and Their Brands : Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343–353

Galvagno, M., &Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: asystematicliteraturereview, *Managing Service Quality: An International Journal*, 24, 6, 643–683

Gassmann, O., Enkel, E., etChesbrough, H. (2010), The future of open innovation, *R&D Management*, 40, 3, 213–221

Gatignon, H., et Xuereb, J. (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing*, 34, Février, 77–90

Gioia, D.A., Corley, K. G., et Hamilton, A.L. (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15–31

Glaser, B., et Strauss, A. (1967), The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry. Aldin, Chicago.

Gromark, J., et Melin, F. (2011), The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance, *Journal of Brand Management*, 18, 6, 394–410

Gronroos C., (2011), Value co-creation in service logic: A criticalanalysis, *Marketing Theory*, 11, 3, 279-301

Gronroos, C., (2000), Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach. Chichester: Wiley.

Guba, E., et Lincoln, Y.S. (1994), Competing paradigms in qualitative research, dansDenzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 105–117, Thousand Oaks: CA: Sage

Hémonnet-Goujot A. (2014), La collaboration entre le marketing et les agences de design : quelle influence sur le processus de développement des nouveaux produits ?, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESCP Europe – Université Panthéon-Sorbonne, Paris

Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., & Novak, T. P. (2010), The "Right" Consumers for Better Concepts : Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts, *Journal of Marketing Research*, 47, 854–865

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods, Sage

Jaworski, B. J., etKohli, A. K. (1993), Market orientation: Antecedents and consequences,*Journal of Marketing*, 57, 3, 53–70.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000), Market-Driven versus Driving Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 45–54

Kohli, A. K., et Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation : The Construct, Research propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1–1

Laursen, K., et Salter, A. (2006), Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturingfirms, *Strategic Management Journal*, 27, 2, 131–150

Le Nagard, E., et Reniou, F. (2013), Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public,*Décisions Marketing*, 71, Juillet-Septembre, 59–75

Lilien, G., Morrisson, P.D., Searls, K., Sonnack, M., Von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development, *Management Science*, 48, 8, 1042–1059

Lichtenthaler, U. (2011), "Is open innovation afield of study or a communication barrier to theorydevelopment?" A contribution to the currentdebate, *Technovation*, 31, 2-3, 138–139

Lüthje C. (2000). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers, Working paper No. 8, TechnologischeUniversität Hamburg-Harburg

Magnusson, P. R. (2009), Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services, *Journal of Product Innovation Management*, 26, 5, 578–593

McCracken, G. (1988), The long interview, Newbury Park, CA, Sage

Merz, M. A., He, Y., et Vargo, S. L. (2009), The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 3, 328–344

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1994), Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage

Muniz A., O'Guinn T.C., (2001) Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432

Narver, J. C., et Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Ortentatton on Business Profitabitity,*Journal of Marketing*, 54, 4, 20–35

Narver, J. C., Slater, S. F., &Maclachlan, D. L., (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347

Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013), User-generated versus designer-generated products: a performance assessment at Muji, *International Journal of Research in Marketing*, 30, 2, 160–167

Noble, C. H., Sinha, R. K., et Kumar, A. (2002), Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications, *Journal of marketing*, 66, 4, 25-39.

Park, C. W., MacInnis D.J., Priester J., Eisingerich A.B., and Iacobucci D., (2010), Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and EmpiricalDifferentiation of Two Critical Brand Equity Drivers, *Journal of Marketing*, 74, 6

Patton, M. Q., Two decades of developments in qualitative inquiry a personal, experiential perspective, *Qualitative Social Work*, 1,3, 261-283.

Payne, A., Storbacka K., Frow P., et Know S. (2009), Co-creating brands : diagnosing and designing the relationshipexperience, *Journal of Business research*, 62,3, 379–389

Peirce, C. S. (1903), A syllabus of certain topics of logic, Boston : Alfred Muge and son

Perry etCochet, (2009),dans Moskowitz, H.R.,Saguy, I.S., et Strauss, T. (eds.)*An Integrated Approach to New Food Product Development*, CRC Press, 2009

Poetz, M. K., etSchreier, M. (2012), The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?,*Journal of Product Innovation Management*, 29, 2, 245–256.

Porter, M. E. (1985), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New york: Free press

Prahalad, C.K., Bettis R.K., (1986), The Dominant Logic: a New Linkage BetweenDiversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 485-501

Prahalad C.K., et Ramaswamy, V. (2000), Co-optingcustomercompetence,*Harvard Business Review*, Janvier-Février, 79-86

Prahalad C.K., et Ramaswamy, V., (2003), The New Frontier of Experience Innovation, *MIT Sloan Management Review*, (Summer)

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

Reckwitz, A. (2002), Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing,*European Journal of Social Theory*, 5, 2, 243–263.

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

Slater J.C. et Narver, S.F., (1998), Customer led and marketoriented : let's not confuse, *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006

Strauss, A. L., et Corbin, J. M. (1990), Basics of qualitative research (vol 15), Newbury Park, CA: Sage

Suddaby, R. (2006), What grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, 49, 4, 633–642.

Thomson, M., MacInnis D.J., & Park W.C., (2005), The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' EmotionalAttachments to Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15, 1, 77–91

Thomke, S et Von Hippel, E. (2002), Customers as Innovators: A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, 5-11

Urban, Glen L., et Von Hippel, E. (1986), Lead user analyses for the development of new industrial products, working paper n°1797-86, Massachussets Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management

Urde, M. (1999), Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, *Journal of Marketing Management*, 15, 1-3 , 117–133

Vallaster C., et de Chernatony L., (2006), Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing* 40, 7, 761-784

Van Maanen, J., Sørensen, J. B., et Mitchell, T. R. (2007), The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32, 4, 1145–1154

Vargo, S., etLusch, R. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,*Journal of Marketing*, 68, 1–17

Vernette, E., Hamdi-Kidar, L. (2013), Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate?,*International Journal of Market Research*, 55, 4, 539

Von Hippel, E. A. (2005), Democratizing innovation

Zhou, D., Huang, J., etSchölkopf, B. (2005), Learning from labeled and unlabeled data on a directed graph, in *Proceedings of the 22nd international conference on Machine learning*, ACM