

Quels intérêts pour des clients B2B à co-crédier un service ?

Par **Élodie JOUNY-RIVIER**

Docteur en sciences de gestion de l'Université d'Orléans, professeur à l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA)

Le développement de l'implication des clients dans la conception de produits ou services fait aujourd'hui partie de la stratégie de nombreuses organisations. Face à l'accroissement de cette pratique appelée « co-crédiation », nombre de recherches en sciences de gestion s'intéressent à la façon dont les clients co-crédient avec les entreprises. Cependant, rares sont ces recherches à souligner les bénéfices pour les clients de s'engager dans ce type de collaboration de manière empirique, et aucune ne le fait dans un contexte de services B2B. Or, une telle participation n'est pas toujours rétribuée. Qu'est-ce qui incite dès lors des clients à s'engager dans ce type de démarche ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené trois études de cas portant sur de nouveaux services. Les résultats de nos études montrent notamment que ce sont les bénéfices organisationnels et sociaux qui sont les plus déterminants dans l'engagement des clients B2B dans la co-crédiation d'un service.

Introduction

Face à la multiplicité des biens et des services disponibles sur le marché, de plus en plus d'entreprises décident d'impliquer leurs clients dans la création de leurs offres pour se différencier de leurs concurrents et répondre au plus près aux besoins des consommateurs. Cette méthode collaborative dans laquelle le client devient un acteur de l'organisation a été nommée « co-crédiation » par Prahalad et Ramaswamy (2000). Via leur plateforme collaborative en ligne, des grandes surfaces alimentaires comme Carrefour (avec *Si j'étais Carrefour*), spécialisées comme Décathlon (avec *Decathlon Création*) ou Leroy Merlin (avec *Selon Vous*) ou encore des banques comme la Société Générale (avec *SG et Vous*) ou le Crédit Agricole (avec *CA Store*) donnent à leurs clients la possibilité de participer à l'élaboration de produits ou de services de différentes manières : suggestion d'idées, conception de *packagings*, forum d'entraide, etc.

Cependant, nous pouvons nous demander pourquoi certains clients participent plus volontiers que d'autres à des projets en co-crédiation, alors même qu'ils n'en sont pas toujours récompensés ?

D'après Galvagno et Dalli (2014), 85 % des publications portant sur la co-crédiation sont purement théoriques. En effet, la plupart des recherches sur les bénéfices perçus des clients à s'engager dans une démarche de co-crédiation sont conceptuelles – elles ont été réalisées dans des contextes B2C (*Business-to-*

Customer) (GUILLERMO, 2009 ; LAMBERT et ENZ, 2012 ; PAYNE et al., 2008), c'est-à-dire entre des entreprises et des individus, ou portant uniquement sur la création de biens. Malgré l'engouement certain pour cette démarche collaborative, du fait des *outputs* positifs qu'elle génère pour certaines des parties prenantes (dialogue entreprise-client, amélioration des connaissances sur le client, offres plus adaptées aux attentes, différenciation par rapport aux concurrents, etc.) (DAHL et MOREAU, 2007 ; HOYER et al., 2010 ; JOUNY-RIVIER et JOUNY-RIVIER, 2015 ; LE NAGARD et RENIOU, 2013), il semblerait cependant qu'aucune recherche empirique n'ait été menée sur les bénéfices perçus des clients d'affaires à s'engager avec des entreprises dans une démarche de co-crédiation de services.

C'est pourquoi nous chercherons dans cet article à répondre aux questions suivantes :

- quels sont les bénéfices perçus par les clients B2B de leur engagement dans une démarche de co-crédiation de services avec des prestataires ?
- à quelle(s) étape(s) du processus de création du service la participation du client B2B est-elle la plus adaptée pour une collaboration efficace ?

Pour répondre à ces questions, nous baserons notre recherche principalement sur les travaux portant sur la co-crédiation et sur ses déterminants, sur l'engagement dans une relation collaborative et sur l'interdépendance entre les acteurs dans un contexte B2B.

D'un point de vue théorique, cette recherche propose d'améliorer les connaissances sur les bénéfices que perçoivent les clients B2B (*Business-to-Business*, c'est-à-dire des clients entreprises) de leur engagement dans la co-création d'un service suite à leur participation à un projet de ce type. En effet, cela peut inciter d'autres clients B2B à s'engager dans une telle démarche, l'objectif étant d'améliorer le service final qui leur est proposé et, de fait, d'accroître la création de valeur pour l'ensemble des participants au projet (entreprise et clients). D'un point de vue managérial, déterminer la façon dont se déroule la relation collaborative et l'impact de cet engagement sur la performance du projet aiderait également les managers à distinguer quelle partie du processus de co-création de service est la plus adaptée pour impliquer les clients afin de proposer l'offre la plus attractive possible et la plus adaptée aux besoins finaux.

Dans une première partie, après avoir fait la distinction entre les principales formes de collaboration inter-entreprises, nous soulignerons le manque de travaux de recherche sur les bénéfices perçus des clients B2B à co-créer un service. Ensuite, nous expliquerons la démarche de notre recherche (celle-ci se compose de trois études de cas menées auprès de clients B2B et de porteurs de projets de nouveaux services). Pour conclure, nous proposerons certaines des implications théoriques et managériales de cette recherche, et nous identifierons les limites de ce travail ainsi que des pistes en vue de futures recherches.

Enjeux et perspectives de la co-création de services B2B

L'absence de travaux de recherche portant sur les bénéfices de la co-création de services B2B

En B2B, il existe de nombreuses formes de collaboration entre entreprises. Salgado (1998) propose d'opérer une différenciation entre plusieurs types de coopération multipoints. Selon cet auteur, ces coopérations relèvent d'unions entre deux ou plusieurs groupes, sur du plus ou moins long terme, qui ont pour but de rassembler les compétences et les ressources (comme des alliances, des *joint-ventures* ou des partenariats). D'après l'état de l'art réalisé par ce même auteur (SALGADO, 2000, p. 4), l'alliance et le partenariat « traduisent une stratégie de l'entreprise au même titre que la stratégie de croissance interne ou externe, alors que le concept *J*⁽¹⁾ est un support utilisé par les partenaires pour la mise en œuvre de la stratégie de coopération ». Les entreprises s'associent conjointement autour d'une structure juridique créée à cette occasion, mais elles restent indépendantes. Le partenariat est défini par Garrette et Donada (1996) comme suit : « Un partenariat entre un client et son fournisseur est un contrat résultant d'un choix stratégique des deux parties. Il établit des relations fondées sur un partage des tâches et des

responsabilités pour atteindre un objectif déterminé ». Johnson et al. (2002) font une distinction entre deux types de partenariat. Le premier type, le *partenariat d'impartition*, correspond à la définition générale que nous venons de donner (relation entre client et fournisseur), par opposition au *partenariat symbiotique*, dans lequel les collaborations ont lieu entre des organisations qui n'entretiennent aucune relation du type client-fournisseur.

Le co-développement, une autre forme de démarche collaborative en B2B, est défini par Midler et al. (2007) comme « une relation où il reste de la concurrence et de la compétition, une relation qui est toujours tirée par le souci d'efficacité et d'efficience ». D'après ces auteurs, la relation s'instaure entre une entreprise et un seul fournisseur sur un projet donné. Le co-développement peut conduire à deux stratégies (CEGGARA et MICHEL, 2000) : celle visant à lancer le produit avec un nom unique et sans mentionner les marques impliquées, avec une dénomination à part entière (stratégie de *co-développement monolithique*, avec l'exemple de la SMART conçue par le constructeur automobile Mercedes et le groupe horloger Swatch), ou une stratégie proposant un nom de produit facilitant son identification aux marques impliquées dans son développement (stratégie d'*endossement*, avec comme exemple, Minute Maid, conçue par Danone et Coca-Cola, le nom de marque Danone figurant sur le *packaging* de Minute Maid).

D'autres formes de collaboration entre entreprises de services B2B peuvent être mentionnées : il y a la co-traitance, dans laquelle les entreprises vont travailler sur un projet en répondant aux besoins d'un donneur d'ordres, la co-maintenance avec le partage du service de maintenance d'un produit entre deux ou plusieurs entreprises (à l'instar des *hotlines*) ou encore la coopération (contraction des mots coopération et compétition) (BRANDENBURGER et NALEBUFF, 1997) qui renvoie à la mutualisation des compétences d'entreprises concurrentes pour mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ces diverses formes de collaboration sont constitutives d'alliances stratégiques entre entreprises sur une partie de la chaîne de valeur.

Chaque forme de collaboration interentreprises offre ainsi aux acteurs l'opportunité d'interagir pour accroître la valeur finale. Cependant, hormis le co-développement et le partenariat, elles n'entrent pas dans la catégorie des « co-concepts » (RENIU, 2009), puisque la relation collaborative se situe non pas entre entreprises et clients B2B, mais entre des entreprises concurrentes (JOHNSON et al., 2002).

La co-création définie par Prahalad et Ramaswamy (2000) comme « une nouvelle technique de management dans laquelle consommateurs et producteurs se joignent pour créer des produits et des expériences lors des activités commençant par le design et le développement de ce qui va être produit et se poursuivant par la production et les activités marketing » fait aujourd'hui partie de la stratégie de nombreuses entreprises (RAMASWAMY et OZCAN,

⁽¹⁾ Abréviation pour : *joint-venture*.

2014)⁽²⁾. Ainsi, par exemple, Sosh, une marque de téléphonie mobile créée par Orange et lancée en septembre 2011, fait constamment évoluer ses offres en se basant sur le dialogue avec les membres de sa communauté au moyen de l'organisation de réunions de *focus-groups*, de la création d'une plateforme collaborative d'échange d'idées ou encore de *meetups*⁽³⁾. De même, la banque Crédit Agricole a lancé, en septembre 2012, la plateforme CA Store, sur laquelle les internautes peuvent proposer de nouvelles idées de services et poser des questions à la communauté.

S'agissant de la co-crédation de services B2B, les cas de mutualisation de services illustrent le succès et le développement des pratiques de co-crédation interentreprises. Ainsi, le Centre Multiservices Partagés

(CMP45) inauguré en 2012 en région Centre-Val de Loire a été co-crédé par des acteurs marchands et non marchands (des organismes publics, notamment) prestataires et clients des services destinés à deux types de public : des salariés (clients B2C) et des entreprises (clients B2B) de la zone d'activités Pôle 45 à Saran (Loiret). Un autre exemple, la plateforme en ligne *Innocentive* propose aux entreprises de déposer des idées (de produits ou de services) innovantes sous la forme d'appels d'offres s'adressant à des scientifiques du monde entier et de trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent.

Certaines recherches soulignent l'importance de l'implication du client, notamment dans la phase de test de services innovants (ABRAMOVICI et BANCEL-CHARENSOL, 2006 ; SCHEUING et JOHNSON, 1989 ; THOMKE et BELL, 2001), afin de favoriser l'acceptabilité du service pour les utilisateurs finaux. La co-crédation en tant que méthode d'innovation vise à améliorer les offres de services, car elle permet de faire participer le client à différentes étapes du processus de conception.

⁽²⁾ Traduit par Le Nagard et Reniou (2013, 62 p.) – voir référence bibliographique correspondante.

⁽³⁾ Réunions visant à favoriser les interactions entre les responsables *marketing* de la marque et les membres les plus actifs de la communauté.

Implanté au cœur du **Pôle 45**, le Centre Multiservices Partagé vous propose un bouquet de services au sein d'un lieu de partage, source de bien être, gain de temps et d'économies.

Profitez des avantages au quotidien :

- tablette multimédia
- café
- presse

Journée DÉCOUVERTE

Découvrez nos services et gagnez du temps libre

le 20 novembre 2012 de 8h à 19h

CMP 45
CENTRE MULTISERVICES PARTAGÉ

Proche de vous, naturellement

Centre Multiservices Partagé 45
33, rue de l'olivier / ZAC des vergers
45770 SARAN
Tél : 02 38 71 65 01

Heures d'ouverture du CMP 45

Du lundi au vendredi

- 8h00 - 9h00
- 11h30 - 14h00
- 17h00 - 19h00

En bus : ligne 4 les oliviers
En voiture :

“Comme moi, profitez d'un bouquet de services qui simplifie la vie.”

Alain, 45 ans
agent de maintenance sur le Pôle 45

CMP 45 vous accompagne sur les réseaux sociaux

Une question, un besoin, une envie, un commentaire, je consulte mon CMP 45

www.cmp45.fr www.cmp45.fr

CMP45

Page d'accueil du site Internet du CMP 45.

« S'agissant de la co-crédation de services B2B, les cas de mutualisation de services illustrent le succès et le développement des pratiques de co-crédation interentreprises. Ainsi, le Centre Multiservices Partagés (CMP45) inauguré en 2012 en région Centre-Val de Loire a été co-crédé par des acteurs marchands et non marchands (des organismes publics, notamment) prestataires et clients des services destinés à deux types de public : des salariés (clients B2C) et des entreprises (clients B2B) de la zone d'activités Pôle 45 à Saran (Loiret). »

Or, en dépit de l'intérêt accordé à cette méthode collaborative qui crée de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (GRÖNROOS, 2008 ; PRAHALAD et RAMASWAMY, 2000), peu de recherches académiques ont été menées à ce jour sur les bénéfices perçus des clients à co-créeer un service dans un contexte B2B (GUILLERMO, 2009). En effet, d'après la littérature, nous avons pu constater que la plupart des études portant sur les bénéfices de la co-créeation pour les clients ont été réalisées dans un contexte B2C (voir, par exemple, DAHL et MOREAU, 2007 ; FÜLLER, 2010 ; NAMBISAN et BARON, 2009 ; ROBERT et *al.*, 2013). D'autres sont purement conceptuelles, comme celles d'Etgar (2008), de Hoyer et *al.* (2010) ou de Roser et *al.* (2009), ou ne portent que sur les points de vue de prestataires de service s'engageant dans la démarche avec des clients B2B (JOUNY-RIVIER et JOUNY-RIVIER, 2015).

Pourtant, la connaissance des bénéfices de co-créeations perçus par des clients B2B peut aider les dirigeants à identifier des leviers d'action permettant d'améliorer, par exemple, leur stratégie de communication autour des avantages liés à la démarche. En effet, ces arguments peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients susceptibles de s'impliquer activement dans la démarche de co-créeation de l'offre, permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en répondant au plus près aux besoins du marché, et donc à ceux des utilisateurs finaux. Une entreprise fédérant une importante communauté d'acteurs par le biais de la co-créeation paraîtra de ce fait dynamique et concernée par les préoccupations et les avis de ses clients. Cela impactera positivement son image, agissant par là même sur sa performance.

À cela s'ajoute l'intérêt pour les managers d'identifier les étapes les plus adéquates pour faire participer leurs clients au projet. Les recherches de Von Hippel (1986) réalisées sur les *lead-users*⁽⁴⁾ (ces consommateurs à la pointe des tendances de marché) ont montré que certaines catégories d'individus disposent de capacités à proposer ou à accompagner des innovations de produits auprès d'entreprises. Mais ces recherches réalisées en B2C ne mentionnent pas les étapes les plus adaptées pour optimiser la participation des clients dans le processus de co-créeation. Pourtant, si l'on parvient à démontrer que certaines phases du processus (comme l'idéation, la conception ou le développement) sont les plus appropriées pour faire participer les clients B2B à la co-créeation d'un service, les démarches projet se verront alors améliorer. Il est fort probable en effet que la co-créeation soit plus efficace et efficiente (optimisation des ressources et des compétences, satisfaction à l'égard du prestataire, apprentissages mutuels, amélioration d'image, etc.) et qu'elle aboutisse à un service mieux adapté aux attentes des clients finaux. C'est pourquoi il nous a paru pertinent d'intégrer également cet aspect dans notre recherche.

À présent, nous allons nous intéresser aux raisons pour lesquelles l'engagement peut être considéré comme une variable fondamentale dans l'étude de la co-créeation de services B2B.

L'engagement du client B2B, facteur clé de la réussite de la co-créeation du service

Nous avons vu précédemment que l'étude des bénéfices perçus par les clients relatifs à la co-créeation dans un contexte de services aux entreprises n'avait pas été abordée. De l'étude de la littérature, nous constatons que l'engagement, qui est pourtant une des variables les plus étudiées dans un contexte interentreprises (GOUNARIS, 2005), n'a pas fait l'objet d'étude particulière du point de vue des clients s'engageant dans la co-créeation de services B2B.

Pourquoi l'engagement est-il une variable relationnelle fondamentale en co-créeation, en particulier dans le cadre de l'étude des bénéfices perçus des clients B2B participant à des projets de création de services ?

En *marketing*, le concept d'engagement correspond au « désir constant de maintenir de bonnes relations » (MOORMAN et *al.*, 1992, p. 316). Selon Morgan et Hunt (1994), l'engagement est un préalable indispensable pour garantir le succès des relations entre les différents acteurs de la collaboration, car il agit sur la performance d'une entreprise au travers de la confiance générée entre les individus (GARBARINO et JOHNSON, 1999 ; MORGAN et HUNT, 1994). Des individus engagés dans une relation collaborative sont prêts à s'investir dans un échange, prouvant ainsi qu'ils peuvent compter mutuellement les uns sur les autres pour réaliser des fonctions essentielles (GOUNARIS, 2005). Ainsi, une interdépendance va se créer entre les entreprises et leurs clients.

Les travaux de l'IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), une communauté de chercheurs travaillant sur la description de modèles théoriques des relations inter-organisationnelles ont souligné cette interdépendance entre les acteurs B2B. Ainsi, d'après Pfeffer et Salancik (1978, p. 40), l'interdépendance existe « lorsqu'un acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires à l'accomplissement d'une action ou à l'obtention du résultat désiré de l'action ». Les acteurs B2B recherchent alors, simultanément ou de manière séquentielle, des solutions réciproques à leurs problématiques (HÅKANSSON, 1982), créant ainsi de la valeur au travers d'interactions et d'échanges de ressources (JAAKKOLA et HAKANEN, 2013). Ainsi, dans une situation où les parties prenantes perçoivent potentiellement plus de bénéfices que de risques à collaborer entre elles, une collaboration de type co-créeation est envisageable. Autrement dit, la co-créeation nécessite une interdépendance entre les acteurs. Le succès de la collaboration entre partenaires dépendant fortement de l'engagement (d'après les recherches passées), il paraît nécessaire d'étudier quels peuvent être les bénéfices potentiels perçus par des clients B2B à co-créeer et donc à s'engager dans la démarche, ainsi que les moments les plus adaptés pour les intégrer.

⁽⁴⁾ Traduit en français par « utilisateurs pilotes » ou « utilisateurs de pointe ».

La connaissance de ces bénéfices permettra ainsi aux managers d'améliorer l'efficacité de la collaboration et l'engagement de leurs futurs partenaires. Ils seront davantage en mesure de solliciter des clients B2B, avec des arguments précis, grâce à cette connaissance des bénéfices générés par la co-création, et donc de maximiser la participation des clients au projet pour co-créer avec ces derniers l'offre la plus adaptée possible.

Après cette revue de la littérature, nous allons aborder maintenant la démarche méthodologique envisagée pour étudier les bénéfices qu'il y a à co-créer des services B2B.

La démarche exploratoire

Méthodologie de la recherche

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons mené trois études de cas de création de service. Six clients B2B et trois prestataires de services porteurs de projets ont été interrogés. Nekoé, premier pôle français spécialisé dans l'innovation par les services, a encadré les projets de co-création. Sa mission est d'accompagner tout type d'entreprise dans une démarche de lancement d'un nouveau service grâce aux méthodes et outils du *design* de service. Nekoé nous a ainsi permis d'accéder aux données de ces projets (comptes rendus de réunions, méthodologies de conception des services avec les clients, étapes-projets) et d'assister à des réunions en tant qu'observatrice non participante⁽⁵⁾.

La sélection des projets sur lesquels a porté notre recherche a été réalisée en fonction du type de projet (services mobilisant la participation de clients B2B⁽⁶⁾ et portant sur une innovation de service) et de l'acceptation de notre présence (observation et entretiens) par les porteurs de projet. Les individus considérés ici comme des clients B2B correspondent aux clients potentiels des futurs services co-crédés. Ils ont été sélectionnés au préalable par les porteurs de projet au sein de leur réseau à partir de critères de ciblage (proximité géographique et taille de l'entreprise (PME)⁽⁷⁾). Les porteurs de projet n'ont pas, à notre connaissance, eu de difficulté à « recruter » ces clients, en raison notamment du côté novateur du projet (création d'une offre en collaboration avec le prestataire en lui donnant la possibilité d'exprimer son point de vue d'expert) et des relations entretenues avec les entreprises clientes visées. Les personnes représentant le « point de vue du client » (c'est-à-dire l'entreprise potentiellement cliente du service) occupaient différentes positions au sein de leur organisation (voir le Tableau 1 de la

page suivante). Le choix de faire participer le dirigeant ou les titulaires d'autres fonctions (responsable communication/*marketing*) s'est opéré en interne, au sein de chaque organisation, en fonction de la volonté des dirigeants d'être ou non impliqués dans un tel projet et de leur disponibilité.

Les clients B2B sont des bénéficiaires des services, c'est-à-dire qu'ils se servent directement des services proposés par les porteurs de projet pour améliorer leur offre de service auprès de leurs clients B2C. Pour déterminer les bénéfices perçus des clients B2B et identifier les étapes les plus adaptées pour les faire participer à la démarche de co-création, nous avons interrogé six clients B2B (soit deux types d'entreprise par projet de service).

Les porteurs des trois projets de service ont également été interrogés, d'une part, pour corroborer les dires des clients sur les moments où ces derniers ont participé à la co-création et, d'autre part, pour déterminer si la participation des clients a eu ou non un impact sur la réussite de leur service, c'est-à-dire le lancement de celui-ci sur leur marché.

Des entretiens semi-directifs avec les clients B2B ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien structuré en trois parties : a) l'identification des bénéfices perçus des clients B2B à co-créer, b) l'organisation du projet et, enfin, c) les tâches à effectuer tout au long du projet.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, des entretiens semi-directifs ont également été menés avec les porteurs de projet. Les questions abordées se sont focalisées sur la participation des clients (les tâches effectuées) et sur l'impact de leur participation au projet de service considéré (modifications substantielles de l'idée, dans la conception, dans le développement). Nous avons utilisé la méthodologie de l'analyse de contenu thématique (BARDIN, 2007). Un tableau listant les bénéfices a été réalisé à partir de catégories existantes déterminées à partir de la littérature (ETGAR, 2008 ; HOYER et al., 2010). Aidée par un chercheur en sciences de gestion, nous avons ainsi réparti les bénéfices en double aveugle entre quatre catégories : les bénéfices financiers (aspect pécuniaire), les bénéfices organisationnels (apports méthodologiques pour l'entreprise), les bénéfices psychologiques (image) et les bénéfices sociaux (volonté de participer à une communauté, relations avec autrui). Après avoir comparé nos analyses, nous avons opéré ensemble un regroupement des résultats obtenus.

En se référant aux étapes de la conception d'un service (idéation, conception, développement)⁽⁸⁾ élaborées à partir de la littérature (KRUG et al., 2010 ; MENOR et al., 2002), nous avons identifié celles auxquelles les clients ont le plus participé. Enfin, une triangulation des données a été opérée entre les entretiens avec les clients B2B et avec les porteurs de projet, les données issues d'observations non participantes et les documents des projets.

⁽⁵⁾ L'auteure de l'article était chargée de recherche en service auprès de Nekoé au moment de cette recherche.

⁽⁶⁾ Tous les services co-crédés à l'aide de Nekoé ne le sont pas systématiquement avec des clients B2B.

⁽⁷⁾ Les PME disposent de plus de budget qu'une TPE, de davantage de personnels susceptibles d'être détachés sur ce type de projet, et elles sont généralement plus abordables que les grandes entreprises souvent très sollicitées par ailleurs.

⁽⁸⁾ Les clients n'ont pas participé à l'étape de lancement des services.

Projets de service	Fonction du client interrogé	Durée des entretiens avec les clients	Durée des entretiens avec les porteurs de projet
Projet 1 : conseil, accompagnement et formation en <i>marketing</i>	A. Dirigeant	29 minutes	63 minutes
	B. Analyste commercial	35 minutes	
Projet 2 : gestion électronique de documents	C. Responsable communication	28 minutes	39 minutes
	D. Responsable <i>marketing</i>	27 minutes	
Projet 3 : système de fidélisation à des bornes de lavage automatique	E. Dirigeant	31 minutes	64 minutes
	F. Dirigeant	25 minutes	

Tableau 1 : Les projets de services.

Le Tableau 1 ci-dessus résume les principaux éléments méthodologiques de l'étude.

Les résultats

Nous illustrons chacun des types de bénéfice identifiés au préalable (financiers, organisationnels, psychologiques et sociaux) par des *verbatim* issus des entretiens avec les clients B2B.

En termes de bénéfices financiers, les acteurs interrogés ont surtout souligné l'intérêt de développer des services plus aboutis pour satisfaire au mieux l'utilisateur final :

« *C'est de trouver des solutions : il y a toujours des petites choses, des petites options à mettre en place... ; faut adapter le produit aux besoins...* » (client E).

Cette collaboration peut en effet leur permettre de trouver de nouvelles idées pour développer leur activité, voire pour prendre de l'avance sur leurs concurrents grâce à cet accès direct et concret au service, et pour ainsi générer du chiffre d'affaires.

Le fait d'accroître son réseau a également été souligné par les clients B2B :

« *Ce qui m'a également beaucoup intéressé, c'est de rencontrer de nouvelles personnes qui n'exercent pas du tout les mêmes fonctions que moi – ni même dans le même secteur d'activités. Cela peut toujours servir, pour après...* » (client C).

Cette expérience, qui met en relation les entreprises prestataires de services et leurs potentiels clients B2B, favorise aussi la création de nouveaux contacts entre des clients B2B aux activités parfois très diverses. Ce contexte contribue ainsi au développement de rencontres avec de potentiels futurs partenaires d'affaires.

Avec les bénéfices sociaux, ce sont les bénéfices organisationnels qui sont le plus souvent mentionnés par les clients. Renforcer ses capacités personnelles dans différents domaines, voire s'ouvrir à de nouvelles pratiques pour ensuite les appliquer dans son métier, font en effet partie des bénéfices le plus souvent évoqués par les individus :

« *Par ailleurs, le marketing est un de mes nombreux points faibles (...). J'ai pu m'approcher de N...⁽⁹⁾ et de ses connaissances, [et] donc renforcer mes propres capacités* » (client A).

Un autre bénéfice d'ordre organisationnel cité par les individus a été la perspective de créer un nouveau service qui soit véritablement avantageux pour leur propre structure :

« (...) *Donc, je ne veux pas être un client lambda, acheter un truc, et puis, point barre... Faire remonter les problèmes, quand il y en a... (...) Moi, j'aime bien quand on peut faire évoluer les choses, un peu...* » (client F).

La co-création de ce service a en effet été rendue possible par le dialogue entre le client et son prestataire, à propos des problèmes que le client rencontre au quotidien dans l'exercice de son métier. Ces informations, qui paraissent évidentes et essentielles, ne sont pas toujours communiquées par le client à son prestataire, ce que permet la co-création. Celle-ci peut être l'occasion pour les clients B2B d'aboutir à un service qui les satisfasse davantage, tout en développant leur champ de compétences et de connaissances potentiellement applicables à leur propre structure.

Les bénéfices psychologiques font référence à des intentions plus individuelles motivées par la curiosité et l'intérêt personnel que le dirigeant-manager peut retirer

⁽⁹⁾ Nom du dirigeant porteur du projet A.

de son engagement dans ce type de projet collaboratif. Parmi ces bénéfices, nous pouvons mentionner l'intérêt pour le projet en lui-même :

« *En particulier, le projet A a une forte composante informatique, ce qui m'intéresse d'autant plus. Prendre part à la conception, à l'ergonomie, à la critique, etc. de ce projet m'apporte beaucoup pour me situer par rapport à mon métier* » (client A).

En effet, la plupart des acteurs ont déclaré qu'ils avaient été, dès le début, très intéressés par l'idée de vivre une expérience collaborative (un peu différente de celles qu'ils avaient l'habitude de rencontrer) leur permettant de prendre de la hauteur par rapport à leurs pratiques quotidiennes.

De plus, certains clients se sont sentis investis d'une certaine responsabilité dans cette « mission » de création du service avec leur prestataire :

« *De plus, à mon âge (pas encore trop vieux,... mais avec une certaine expérience), il est intéressant de redonner aux autres ce que l'on a pu recevoir* » (client B).

Pouvoir partager son savoir-faire, son expérience liée au terrain peut être un des facteurs ayant motivé l'engagement de ces individus. Se sentir encore utile en améliorant l'existant par la création de nouvelles offres plus adaptées aux besoins a en effet été mentionné lors de nos entretiens avec les clients, comme l'a été également le fait de faire profiter de son vécu.

Enfin, les bénéfices sociaux correspondent aux attentes liées à la bonne entente entre les individus et au développement d'un sentiment communautaire. La satisfaction de pouvoir faire partie d'une communauté de pratiques et de savoirs a été l'un des motifs d'engagement des clients :

« *J'aimais bien l'idée d'échanger avec d'autres personnes (...), un peu comme un groupe de savoir qui se réunit autour d'une thématique et qui échange* » (client D).

De même, les acteurs apprécient la perspective de travailler de manière collaborative afin de développer

un service en commun, avec d'autres dirigeants et avec leur prestataire de services, ce qui favorise la création de relations de proximité :

« *J'étais déjà client de la société. Donc, j'avais déjà du matériel de chez eux. J'ai de bonnes relations avec eux (...). À partir du moment où vous travaillez avec les gens depuis déjà quelques années...* » (client E).

Ce partenariat peut en effet permettre de créer et/ou d'entretenir de bonnes relations avec les prestataires.

Nous reprenons ces résultats que nous résumons dans l'annexe A1 (bénéfices et *verbatim*s).

Le Tableau 2 ci-dessous présente les catégories de bénéfices citées par chaque client.

Après avoir identifié les bénéfices perçus des clients B2B à s'engager dans la co-création d'un service, nous développerons à présent l'organisation du projet arrêtée entre les acteurs, ainsi que les différentes missions qu'ils ont réalisées durant la collaboration. Ces données permettent de déterminer le degré d'engagement des clients dans les trois projets considérés par rapport au type de mission réalisée et, donc, les étapes du processus de création auxquelles ils ont participé. À partir de ces résultats et des discours des dirigeants sur la participation des clients B2B, nous pouvons identifier quels sont les moments les plus adaptés pour intégrer ces derniers à une création de service.

Concernant le projet 1, le client A s'est beaucoup investi dans le processus de création du service :

« *J'ai eu l'occasion de critiquer l'idée du service, dès le début (...). J'ai aussi participé aux tests (...). J'ai eu le loisir de découvrir l'interface et les fonctionnalités proposées (...). J'ai aussi donné mon avis sur différentes maquettes, sur le choix d'une charte graphique. Dans l'ensemble, l'aboutissement de la maquette finale m'a surpris favorablement...* » (client A).

Ainsi, ce client a participé à la phase d'identification des opportunités (ou idéation) en émettant des idées et des propositions par rapport au service de base, puis à la phase de développement *via* le test du prototype proposé par l'entreprise prestataire. Selon le dirigeant

Clients	Types de bénéfice			
	Bénéfices financiers	Bénéfices organisationnels	Bénéfices psychologiques	Bénéfices sociaux
A				
B				
C				
D				
E				
F				
Total	3	5	3	5

Tableau 2 : Bénéfices de la co-création de services cités par les clients.

porteur du projet 1, la première étape (celle dans laquelle le client A a été intégré), à savoir celle du recueil des attentes, a été décisive. Elle a permis de remettre en question la maquette de la première ébauche du service.

La participation du client B a été effective lors des étapes de conception et de développement, et plus précisément, lors de l'étape de test de la maquette du service au travers d'une mise en situation concrète de son utilisation :

« On m'a fait intervenir sur les phases de conception et de test (...) : on est venu me présenter des « éléments » du projet, un site pour recueillir mon avis, mon opinion, mon expérience sur le contenu. J'ai eu des échanges d'appels, puis des tests dans mes locaux, des questionnaires, des allers/retours d'échanges... Je pense avoir servi surtout de testeur... » (client B). Des observations de l'activité et de la navigation du client enregistrées à l'aide de caméras vidéo ont ainsi été réalisées pour permettre de voir si le service proposé était compréhensible et facile à utiliser. Selon le porteur du projet, les clients « se sont prêtés au jeu. Ils ont consacré du temps pour le faire ».

Pour le projet 2, les clients C et D ont participé à la phase de développement du service par la réalisation de tests en deux parties : la première était basée sur des entretiens compréhensifs visant à explorer les habitudes des clients sur la problématique du service en question :

« On m'a posé des questions sur ma manière d'utiliser..., de rechercher des documents sur l'ordinateur, de les classer, etc... » (client C).

La seconde phase de tests consistait à demander aux futurs utilisateurs du service d'exécuter des étapes précises du service, avec pour seule aide la notice d'utilisation :

« On m'a montré un protocole à suivre, sur un document, et je devais suivre ce protocole pas à pas, le commenter et faire les opérations directement en ligne. Parfois, on me demandait des précisions sur certains éléments, sur des choses que j'avais dites, que je dise pourquoi je n'y arrivais pas : si c'était parce que ce n'était pas assez visible, opérationnel, clair, expliqué... » (client D).

Enfin, les personnes interrogées impliquées dans le projet 3 sont intervenues à deux étapes du processus de création du service : en phase de conception et en phase de développement. Le client E est également intervenu dans la phase d'identification des opportunités en émettant des propositions et en expliquant quels étaient ses besoins :

« Le but, c'était que tout le monde réfléchisse au projet. Moi, j'avais des idées... Eux, ils essayaient de trouver des solutions techniques par rapport à cela... » (client E).

Sur la partie développement, les clients interrogés ont été observés dans leur quotidien. Ils ont également donné leur avis sur certaines problématiques liées à leur activité, permettant ainsi à l'entreprise prestataire du futur service co-créé de déterminer les points

à améliorer, par rapport à l'idée du service et à son prototypage :

« J'ai répondu aux questions sur le métier, sur les clients finaux... : dire un peu ce qu'attendent les clients finaux, expliquer mon activité... » (client F).

Ainsi, d'après ces résultats, c'est lors de sa phase de développement que les clients ont été systématiquement intégrés à la conception du service.

Les trois dirigeants porteurs de projet ont tous déclaré que la co-création avait été bénéfique pour la conception de leur service :

« (...) Ça a débouché très rapidement et immédiatement, sur des améliorations au niveau du produit, et les clients en ont perçu les bénéfices au travers des remarques qu'ont fait les clients finaux, probablement aussi, au niveau du chiffre d'affaires... Ça a bien apporté une amélioration sensible » (porteur du projet 1).

Ainsi, il apparaît que ce rôle actif des clients a permis d'améliorer les idées de services initialement établies par les entreprises prestataires, d'apporter de nouvelles idées, de tester le prototype de service, pour ainsi le valider en vue de son lancement sur le marché :

« Disons que... cela a validé le service, ça a validé le principe du service tel qu'on l'envisageait. Ça a aussi apporté des modifications (plutôt d'ordre ergonomique, d'ailleurs) pour le service tel qu'on l'avait conçu, imaginé... au départ. Donc... oui, oui, ça a été fondamental... » (porteur du projet 2).

« Nous, on est quand même baignés par le métier : beaucoup de choses nous semblent normales, qu'un béotien va trouver gênantes (ou pas)(...). On a fait un projet différent, avec des interlocuteurs différents : ça, c'est passionnant. On rencontre aussi des gens qui ont des positions plus ou moins importantes (...). J'ai eu des discussions constructives, on a des points de vue différents. Intellectuellement, c'est puissant, ces nouveaux projets... » (porteur du projet 3).

À partir de ces résultats, nous proposons un ensemble d'implications théoriques et managériales. Puis, nous préciserons certaines limites de notre étude et nous proposerons des pistes en vue de futures recherches.

Discussion

Implications théoriques et managériales

D'après la littérature, il apparaît que ce sont surtout les bénéfices des clients B2C qui ont été étudiés pour la co-création de produits tant empiriquement (NAMBISAN et BARON, 2009) que conceptuellement (ETGAR, 2008 ; ROSER et al., 2009). Ainsi, dans cette recherche, nous avons identifié les bénéfices perçus des clients B2B à s'engager dans un projet de co-création de services (voir l'Annexe).

Les résultats de notre étude montrent que les bénéfices organisationnels et sociaux sont ceux qui sont le plus souvent cités par les clients B2B lorsqu'il s'agit de s'enga-

ger dans un tel processus (voir le Tableau 2 de la page 68). Ce résultat fait écho à celui d'Antonin Léonard⁽¹⁰⁾, qui déclare que les premières attentes des clients, dans une relation en co-création, ne sont généralement pas d'ordre financier, mais qu'elles résident plutôt dans « *la recherche de sens, le contact social, les apprentissages divers* ».

De plus, il est important d'identifier les facteurs pouvant agir sur la volonté de s'engager dans une relation collaborative. Selon les chercheurs de l'IMP Group, les interactions et l'interdépendance qui en résultent sont considérées comme des prérequis au développement des organisations. Les entreprises vont utiliser leurs ressources et, de ce fait, elles vont interagir ensemble, créant ainsi un certain degré d'interdépendance. Ces interactions sont créatrices de valeur si les acteurs ont le sentiment que le niveau des bénéfices qu'ils perçoivent est plus élevé que les sacrifices perçus. C'est pourquoi il est important d'identifier les facteurs et donc les bénéfices qui agissent positivement sur l'engagement des clients B2B, qui deviennent ainsi de véritables collaborateurs de l'entreprise, car, comme nous l'avons vu plus haut, l'engagement est un pré-requis essentiel pour garantir le succès et la performance des organisations (MORGAN et HUNT, 1994).

D'après nos trois études de cas, l'étape la plus adaptée pour impliquer efficacement les clients B2B à la co-création d'un service est celle du développement, durant laquelle le service est prototypé et testé. Il s'agit en effet de la réalisation concrète et opérationnelle de l'idée de service qui sera ensuite proposée sur le marché. Dans une démarche de co-création de service B2B, il est donc opportun de faire tester par les clients en priorité la maquette du service, afin de noter les dysfonctionnements éventuels et les améliorations à apporter.

Dans leur recherche, McGinnis et Vallopra (1999) ont montré que le succès d'un projet de création d'un nouveau produit est assuré par une intégration appropriée du (ou des) partenaire(s). Il semble que ce résultat soit transposable, côté prestataire, dans le cadre du développement de nouveaux services par une entreprise pour son client B2B. Intégrer au bon moment son client a donc un impact fort sur la performance des projets de co-création de services B2B. La participation d'un client « entreprise » peut également être tout à fait judicieuse aux étapes d'idéation et de conception, qui sont des phases moins « traditionnelles » que les phases de tests, et ce en dépit des risques que ces étapes peuvent comporter (la difficulté de protéger des idées, par exemple).

Les résultats concernant les phases les plus appropriées pour faire intervenir le client B2B dans la démarche confirment les conclusions des études menées en co-création B2C. En effet, d'après Roser et al. (2009), la co-création aurait un impact sur les

pratiques et les procédés des organisations, ainsi que sur la qualité et la rapidité de la prise de décision. Elle faciliterait la créativité et le développement de la stratégie collaborative (ce que l'on retrouve dans nos résultats). En effet, d'après les porteurs de projet, l'intégration des clients a été décisive pour assurer le succès de leur service (voir *supra*).

Au niveau managérial, il s'agit pour les prestataires de services de prendre en considération ces différents types de bénéfice dégagés par la démarche. Ceux-ci peuvent en effet aider à identifier les objectifs poursuivis par chacune des parties prenantes au projet, et ce, avant même de commencer la démarche de co-création. En effet, les clients peuvent avoir le sentiment d'être exploités ou de travailler gratuitement à la conception d'une nouvelle offre. Ceci fait référence à la notion de *Working consumers* définie par Cova et Dalli (2009) : des consommateurs qui sont considérés comme des employés à temps partiel et qui, généralement, ne sont pas rémunérés pour leur participation. Ainsi, les porteurs de projet de service ont intérêt à focaliser leurs messages non seulement sur la perspective de concevoir un service plus adapté aux besoins, mais également sur d'autres types de bénéfice identifiés par notre étude, notamment les bénéfices sociaux et organisationnels (amélioration des connaissances/compétences, appartenance communautaire, développement des relations avec le prestataire) afin d'encourager d'autres clients B2B à participer à la co-construction.

De plus, les entretiens ont permis de souligner l'importance de la sélection de clients B2B présentant un fort potentiel de co-création, cela à partir de l'identification des bénéfices qu'il y a à s'engager dans la conception d'un service. Ce résultat corrobore les travaux de Von Hippel (1986) sur les *lead-users*, qui identifient des clients plus aptes à détecter les tendances de marché. Ainsi, la démarche de co-création a réellement été bénéfique pour les porteurs de projet dans l'amélioration de leur offre de service. Si les clients sont impliqués aux bonnes étapes, en particulier à celle du développement du service, l'offre finale ne pourra qu'en être plus aboutie et davantage en cohérence avec les demandes des utilisateurs. De plus, nos résultats montrent que, si certains bénéfices à co-créer concernent l'entreprise, d'autres sont plutôt spécifiques aux personnes participant directement au projet. Ainsi, même si l'individu interrogé est censé représenter l'entreprise, il percevra inévitablement des bénéfices d'ordre plus personnel (catégorisés ici comme des bénéfices psychologiques et sociaux). Dès lors, il est important, pour les managers qui souhaitent promouvoir la démarche, de souligner dans leur communication le fait que pour l'organisation un projet en co-création n'est pas uniquement bénéfique sur un plan économique et/ou organisationnel.

En effet, c'est aussi l'occasion pour le co-créateur de vivre une nouvelle expérience professionnelle qui permet, entre autres, de s'ouvrir à d'autres pratiques, de développer ses relations avec un prestataire ou encore de partager son propre vécu et son point de vue d'expert.

⁽¹⁰⁾ Article disponible sur : <http://www.usinenouvelle.com/article/les-communautaires-sont-une-source-d-innovations-pour-l-entreprise-explicite-l-expert-en-economie-collaborative-antonin-leonard.N235100> (consulté le 19 mars 2016). Antonin Léonard est le fondateur de la communauté OuiShare.

Enfin, comme nous l'avons démontré dans la partie conceptuelle, la co-crédation nécessite une interdépendance entre les acteurs. Ayant été sélectionnés au préalable par les porteurs de projet, les clients B2B ont sans doute davantage participé au projet que s'ils n'avaient pas eu de lien particulier avec les fournisseurs. Il faut donc bien étudier, en amont, quels sont les clients les plus à même de s'engager dans un tel projet collaboratif à partir de leurs propres objectifs (les bénéfices attendus corroborant dans nos résultats ceux énoncés par les entreprises clientes, c'est-à-dire les bénéfices perçus) et de leur relation avec le fournisseur. De même, il semble plus aisé, en B2B, de pouvoir choisir les clients avec qui co-créditer, car les relations inter-entreprises sont plus étroites et, généralement, s'inscrivent à plus long terme que des relations B2C.

Cette recherche peut aider à améliorer la gestion des projets collaboratifs entre des partenaires entreprises prestataires et entreprises clientes. Par l'identification des bénéfices perçus par les clients à s'engager dans un projet de co-crédation de services en amont, les dirigeants peuvent ainsi anticiper certains de leurs comportements et attentes. Ils ont également la possibilité de les impliquer plus fortement à certaines étapes cruciales du processus projet, comme l'étape de développement au cours de laquelle le service est prototypé et testé.

Limites et voies de recherche

Cette recherche comporte des limites. Tout d'abord, le nombre des clients interrogés est trop restreint pour pouvoir proposer une catégorisation exhaustive des bénéfices qu'il y a à co-créditer des services B2B. Ensuite, l'implication du pôle d'innovation Nekoé a, de par son expertise, contribué à la bonne réalisation des projets collaboratifs entre les porteurs de projet et les clients B2B via les outils et méthodologies du *design* des services. Cependant, cette situation n'est pas classique en co-crédation (entreprise, clients et spécialiste de l'innovation), ce qui constitue une limite de cette recherche. Enfin, les similitudes entre les bénéfices perçus par les clients peuvent s'expliquer par la méthodologie de gestion de projet commune aux trois cas de services sous étude, qui sont tous encadrés par Nekoé.

À partir des limites évoquées, nous proposons des pistes de recherche.

Il serait intéressant d'interroger un nombre plus important de clients B2B, notamment sans la présence d'un spécialiste de l'innovation, permettant ainsi de généraliser les bénéfices que nous avons identifiés.

Par exemple, segmenter les clients B2B sur la base de leur volonté de s'engager plus ou moins fortement dans des projets de co-crédation de services à certaines étapes pourrait également s'avérer intéressant. Une telle étude permettrait d'établir des profils de clients pour tel ou tel type de projet de co-crédation de service.

Savoir impliquer efficacement ses clients à l'étape de développement en fonction de leur participation effective ou non aux phases précédentes de co-crédation serait également une voie à creuser. De plus, si un client

a participé à toutes les étapes du service, peut-être s'investira-t-il dans son lancement sur le marché ? Sur ce point, selon le dirigeant du projet A, il serait utile de sélectionner certains clients B2B pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de la démarche de co-crédation de services auprès d'autres clients pouvant être potentiellement intéressés pour s'engager dans une telle démarche, à l'instar des travaux de Von Hippel sur les *lead-users* (1986).

Cet article nous a permis d'approfondir les connaissances sur la co-crédation de services B2B au travers de l'étude des bénéfices pour les clients de leur engagement dans la démarche. Elle a également souligné quelle était l'étape la plus appropriée pour intégrer des clients au processus collaboratif, à savoir celle du développement du service. La co-crédation B2B semble ainsi être une stratégie particulièrement appropriée pour concevoir un service dès lors que les clients sont choisis par les entreprises prestataires. Des recherches portant sur le processus de sélection des clients, leur intégration et leur management au sein des équipes internes du prestataire tout au long de la démarche, voire sur une possible rétribution de ces clients B2B co-créditeurs, peuvent aussi faire partie des prolongements de nos résultats.

Bibliographie

- ABRAMOVICI (M.) & BANCEL-CHARENSOL (L.), « Tests de validation clients et processus d'innovation de service : le cas des services industrialisés de masse », 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, France, 2006.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de Contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.
- BRANDENBURGER (A.M.) & NALEBUFF (B.J.), *Co-opetition*, New York, Crown Business, 1997.
- CEGARRA (J.J.) & MICHEL (G.), "Co-branding: Clarification du concept", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n°4, 2001, pp. 57-69.
- COVA (B.) & DALLI (D.), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n° 3, 2009, pp. 315-339.
- DAHL (D.W.) & MOREAU (C.P.), "Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences", *Journal of Marketing Research*, vol. 44, n°3, 2007, pp. 357-369.
- ETGAR (M.), "A descriptive model of consumer co-production process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n°1, 2008, pp. 97-108.
- FÜLLER (J.), "Refining virtual co-creation from a consumer perspective", *California Management Review*, vol. 52, n°2, 2010, pp. 98-121.
- GALVAGNO (M.) & DALLI (D.), "Theory of value co-creation: A systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n°6, 2014, pp. 643-683.
- GARBARINO (E.) & JOHNSON (M.S.), "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer

- relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 63, n°2, 1999, pp.70-87.
- GARRETTE (B.) & DONADA (C.), « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », *Cahier de Recherche du groupe HEC*, n°574, 1996, pp. 1-18.
- GOUNARIS (S.P.), “Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services”, *Journal of Business Research*, vol. 58, n°2, 2005, pp. 126-140.
- GRÖNROOS (C.), “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”, *European Business Review*, vol. 20, n°4, 2008, pp. 298-314.
- GUILLERMO (M.), “Co-creation of value: managing cross-functional interactions in buyer-supplier relationships”, thèse de doctorat, The Ohio State University, États-Unis, 2009.
- HÅKANSSON (H.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, 1982.
- HOYER (W.D.), CHETY (R.), DOROTIC (M.), KRAFFT (M.) & SINGH (S.S.), “Consumer Cocreation in New Product Development”, *Journal of Service Research*, vol. 13, n°3, 2010, pp. 283-296.
- JAAKKOLA (E.) & HAKANEN (T.), “Value co-creation in solution networks”, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n°1, 2013, pp. 47-58.
- JOHNSON (G.), SCHOLES (H.) & FRÉRY (F.), *Stratégique*, Paris, Village Mondial, 2002.
- JOUNY-RIVIER (E.) & JOUNY-RIVIER (J.), « Les bénéfiques et risques de la co-création de services : une étude appliquée aux entreprises B-to-B », *Gestion 2000*, vol. 32, n°1, 2015, pp. 17-33.
- KRUG (S.), KORTHAUS (A.), FIELT (E.) & LEYER (M.), *Creation in business service lifecycle management*, 21st Australasian Conference on Information Systems, Brisbane, Australie, 2010.
- LAMBERT (D.M.) & ENZ (M.G.), “Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships”, *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n°3/4, 2012, pp. 1588-1625.
- LE NAGARD (E.) & RENIOU (F.), « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n°71, 2013, pp. 59-75.
- MATZLER (K.), FÜLLER (J.), KOHLER (T.) & STIEGER (D.), “Avatar-based innovation: how avatars experience co-creation projects in second-life”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 9, n°2, 2011, pp. 21-32.
- MCGINNIS (M.A.) & VALLOPRA (R.M.), “Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success”, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, n°2, 1999, pp. 4-15.
- MENOR (L.J.), TATIKONDA (M.V.) & SAMPSON (S.E.), “New service development: areas for exploitation and exploration”, *Journal of Operations Management*, vol. 20, n°2, 2002, pp. 135-157.
- MOORMAN (C.), ZALTMAN (G.) & DESHPANDÉ (R.), “Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, n°3, 1992, pp. 314-328.
- MORGAN (R.M.) & HUNT (S.D.), “The commitment trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, n°3, 1994, pp. 20-38.
- NAMBISAN (S.) & BARON (R.A.), “Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities”, *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n°4, 2009, pp. 388-406.
- PAYNE (A.F.), STORBACKA (K.) & FROW (P.), “Managing the co-creation of value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n°1, 2008, pp. 83-96.
- PFEFFER (J.) & SALANCIK (G.R.), *The External Control of Organizations*, New York, Harper et Row Publishers, 1978.
- PRAHALAD (C. K.) & RAMASWAMY (V.), “Co-Opting Customer Competence”, *Harvard Business Review*, vol. 78, n°1, 2000, pp. 79-90.
- RAMASWAMY (V.) & OZCAN (K.), *The Co-creation Paradigm*, Stanford: Stanford Business Books, 2014.
- ROBERTS (D.), HUGHES (M.) & KERTBO (K.), “Exploring consumers’ motivations to engage in innovation through co-creation activities”, *European Journal of Marketing*, vol. 48, n°1/2, 2013, pp. 147-169.
- ROSER (T.), HUMPHREYS (P.), SAMSON (A.) & CRUZ-VALDIVIESO (E.), *Co-creation: new pathways to value. An overview*, 2009. Disponible sur : http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf (consulté le 19 février 2016).
- SALGADO (M.), *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon, 1998.
- SALGADO (M.), *Vers la construction d’une grille d’analyse des coopérations inter-entreprises*, Congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Canada, 2000.
- SCHEUING (E. E.) & JOHNSON (E. M.), “A proposed model for new service development”, *The Journal of Services Marketing*, vol. 3, n°2, 1989, pp. 25-34.
- THOMKE (S.) & BELL (D. E.), “Sequential Testing in Product Development”, *Management Science*, vol. 47, n°2, 2001, pp. 308-323.
- VON HIPPEL (E.), “Lead Users: an important source of novel product concepts”, *Management Science*, vol. 32, n°7, 1986, pp. 791-805.

Annexe

Catégories de bénéfice	Interprétation	Verbatim
Bénéfice financier	Recherche de la satisfaction de l'utilisateur final	« C'est de trouver des solutions : il y a toujours des petites choses, des petites options à mettre en place..., faut adapter le produit aux besoins. » (client E).
	Accroissement du réseau	« Ce qui m'a également beaucoup intéressé, c'est de rencontrer de nouvelles personnes qui n'exercent pas du tout les mêmes fonctions que moi - ni même dans le même secteur d'activités. Cela peut toujours servir, pour après... » (client C).
Bénéfice organisationnel	Amélioration des connaissances/des compétences	« Par ailleurs, le marketing est un de mes nombreux points faibles (...). J'ai pu m'approcher de N... et de ses connaissances, [et] donc renforcer mes propres capacités » (client A).
	Service mieux adapté aux besoins	« Donc, je ne veux pas être un client « lambda », acheter un truc et puis, point barre... Faire remonter les problèmes, quand il y en a... (...). Moi, j'aime bien quand on peut faire évoluer les choses, un peu... » (client F).
Bénéfice psychologique	Nouvelle expérience collaborative	« En particulier, le projet A a une forte composante informatique, ce qui m'intéresse d'autant plus. Prendre part à la conception, à l'ergonomie, à la critique, etc. de ce projet m'apporte beaucoup pour me situer par rapport à mon métier. » (client A).
	Retour d'expérience	« De plus, à mon âge (pas encore trop vieux... mais avec une certaine expérience), il est intéressant de redonner aux autres ce que l'on a pu recevoir. » (client B).
Bénéfice social	Appartenance communautaire	« J'aimais bien l'idée d'échanger avec d'autres personnes (...), un peu comme un groupe de savoir qui se réunit autour d'une thématique et qui échange. » (client D).
	Développement relationnel avec le prestataire	« J'étais déjà client de la société. Donc, j'avais déjà du matériel de chez eux. J'ai de bonnes relations avec eux (...). À partir du moment où vous travaillez avec les gens depuis déjà quelques années... » (client E).

Les bénéfices perçus des clients B2B à co-créer un service.