

Les Midis de l'Innovation (Centre d'Entreprise Héraclès)

La co-création,
ou comment innover avec le client?

Ir. Robert VISEUR

Assistant @ FPMs (UMons)
Ingénieur de recherche @ CETIC

[Gosseles, mercredi 26 mai 2010]

Introduction

Définition de la co-création (1/3)

- **Définition:** « dynamique dans la relation entre le client et le producteur qui consiste en l'implication du client directement dans la conception, la production ou la distribution de valeur dans le but partagé de rendre les parties à la fois consommatrices et créatrices de valeur et de générer une valeur supérieure »
 - Dit autrement: co-création = implication du client (ou de l'utilisateur) final dans la chaîne de valeur de l'entreprise.
- Ce que nous ne verrons pas: le cas particulier des services (toujours co-crées).
- Ce que nous verrons surtout:
 - la co-création pour des produits tangibles (ou des services faisant appel à un produit tangible),
 - les cas où le client est libre de co-crée (ou pas),
 - la co-création avec ou sans créativité.

2

3

Définition de la co-création (2/3)

- Nous ne nous étendrons pas sur la co-création entre entreprises.
- Techniques fréquentes de co-création en B2B:
 - Coopétition: coopération entre entreprises concurrentes (généralement sur des projets, n'apportant pas d'avantage concurrentiel).
 - **Exemple:** collaboration entre PSA (Peugeot, Citroën) et Ford pour la conception des moteurs diesel (Hdi et TDCi).
 - Co-traitance: relation de sous-traitance transférant des tâches de conception vers les fournisseurs. (modularisation).
 - **Exemple:** fréquent pour le matériel électronique embarqué, la climatisation, les vitrages spéciaux,...

4

Définition de la co-création (3/3)

- Techniques fréquentes de co-création en B2B (suite):
 - Co-production: manufacture de biens dans une usine commune à plusieurs fabricants.
 - **Exemple:** construction des Aygo, C1 et 107 au sein de l'usine commune TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile)
 - Co-branding: utilisation conjointe d'une marque dans le cadre d'une action promotionnelle.
 - **Exemple:** campagne « Intel Inside » menée pendant plusieurs années par Intel et divers constructeurs informatiques.

5

Au commencement: le co-développement

- Deux cas classiquement cités comme exemples de co-création:
 - Ikea: le client monte lui-même des meubles qui lui sont livrés (moins chers) à plat.
 - Tendance du « Do It Yourself ».
 - Objectif: économie pour le client (prix global plus faible).
 - Fiat, Ferrari,...: les clients sont invités à évaluer (via un site Internet ou des médias spécialisés) des designs de véhicules supposés représenter les évolutions futures de la marque.
 - Précautions: Le client consulté est-il représentatif des clients en général (**exemple:** couverture d'un site Internet)? Le client consulté sait-il ce qu'il veut (**exemple:** walkman jaune de Philips)?

6

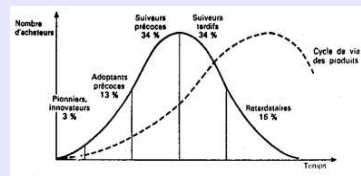
Co-création: pour aller plus loin (1/2)

- La co-création est possible:
 - Dans les 4P du Marketing Mix,
 - dès les premiers « adopteurs » (voir la courbe d'adoption d'un produit nouveau)
 - à toutes les étapes de la vie du produit (voir la courbe de cycle de vie du produit).

7

Co-création: pour aller plus loin (2/2)

- Rappel des notions:
 - Marketing Mix = « ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès d'un marché-cible » => 4P = Produit, Place, Promotion, Prix (+ Segmentation).
 - Courbe de cycle de vie et courbe d'adoption d'un nouveau produit:



8

Co-création et 4P

9

Co-création et Produit (4P)

- Le client intervient dans la conception et le développement du produit.
- Exemple: LaFraise.com (www.lafraise.com)
 - Objet: vente de t-shirts en ligne
 - Originalité: concours permanent pour la création des visuels des t-shirts, validation par la communauté des visuels retenus par le gestionnaire.
 - (autres: co-branding avec Celio, promotion par affiliation).
- La gestion de la co-création peut devenir une activité commerciale.
 - Exemple: services en ligne basés sur le « crowdsourcing », ou externalisation vers les foules¹⁰ (Fotolia, Wilogo,...).

Co-création et Place (4P)

- Le client intervient dans la distribution du produit.
- Exemple: Memoart (marque: Azza).
 - Azza (site.azzaworld.com) est une marque de produits de « scrapbooking » (loisir créatif utilisant des photographies).
 - Principe de la vente en réunion basé sur un réseau de clientes progressivement professionnalisées (= capables de vendre mais aussi d'animer des réunions créatives).
 - Recrutement des animatrices sur base d'une procédure de sélection stricte (lettre de motivation et portefeuille de réalisations).
 - Donc: recrutement avec sélection.



11

Co-création et Promotion (4P) (1/4)

- Le client intervient dans la promotion du produit, en relayant ou en produisant le message.
- Exemple: Blentec (marque réputée de blenders professionnels)
 - Campagne virale « Will it blend? » à voir sur www.willitblend.com
 - Un canal Youtube dédié: <http://www.youtube.com/user/Blendtec>



Co-création et Promotion (4P) (2/4)

- Exemple: Blendtec (suite, principe):
 - Courtes vidéos montrant avec humour la destruction d'objets de la vie courante par un mixer Blendtec (ex.: iPhone, iPad, balle de golf, caméra Sony,...).
 - Inspiré des expériences réellement réalisées par Tom Dickson, le CEO de Blendtec.
 - Budget: quelques centaines d'euros par vidéo et quelques milliers d'euros pour le site.



Co-création et Promotion (4P) (3/4)

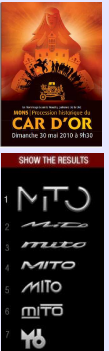
- Exemple: Blendtec (suite, résultats):
 - Plus de 200.000 abonnés au canal Youtube.
 - 100 millions de lectures!
 - Vidéos reprises sur de nombreux blogs (+ raccourcis « viraux » sur Youtube).
 - Vente aux enchères du kit promotionnel (adjudé 901 USD, plus de 30.000 visites).
 - 50.000 USD de revenus publicitaires via Revver.
 - Et surtout:
 - Ventes multipliées par 5 dans le commerce de détail et par 7 sur le site de Blendtec.
 - Moins besoin de procéder à des démonstration des produits Blendtec.

Lectures: <http://shrl.be/00004k>, <http://shrl.be/00004l>, <http://shrl.be/00004m>

14

Co-création et Promotion (4P) (4/4)

- Autres exemples:
 - Vitruve et Eyeka invitent les consommateurs à créer eux-mêmes les publicités.
 - L'ASBL « Saint Georges de Mons » organise chaque année le concours « Le Doudou Illustré », ouvert à tous, primant un visuel, ensuite utilisé pour des affiches et t-shirts (ducassedemons.info). Déroulement: soumission, puis exposition et vote.
 - Alfa Romeo organise un concours (prix: 1 Alfa Spider) pour le nom de l'actuelle MiTo (www.alfanaming.it). Le nom « Furiosa » n'est par contre finalement pas retenu par la marque. Ensuite, un vote est ouvert pour le choix du logo.



Co-création et Prix (4P)

- Le client peut avoir une influence sur le prix du produit, soit qu'il en fixe le montant soit qu'il bénéficie de rabais (incitant financier).
- Exemple: En 2007, Radiohead a permis aux auditeurs de déterminer le prix de son album. Résultat pas totalement convaincant (cfr. <http://shrl.be/00005w>).
- Concept proche (et courant): fixation des prix par enchère (exemple: Ebay).
- Plus généralement: utilisation de rabais ou de cadeaux à destinations des meilleurs contributeurs.
- Exemple: Jahia (ristourne sur base du cahier des charges d'une contribution), Jboss (cadeau financier),...

16

Co-création et Segmentation (4P + ... S) (1/2)

- Segmentation = « découper un marché en sous-ensembles homogènes ».
 - Avec qui dois-je co-créer?
 - Question de la représentativité.
 - Mais aussi du type d'innovation souhaité.
- Deux types d'innovation: de rupture (« innovation qui résulte d'une nouvelle combinaison de moyens mis en œuvre ») OU incrémentielle.
- Co-création souvent associée à l'innovation incrémentielle ou alors...
- ... comme étape en aval d'un processus de rupture, débouchant sur un processus d'innovation incrémentielle.

17

Co-création et Segmentation (4P + ... S) (2/2)

- Pourquoi? Difficultés du client « lambda » à entrer en créativité ou à se projeter dans la futur.
 - Il faut sélectionner les bons clients (voir exemples).
- Vos meilleurs co-créateurs sont parfois... vos clients internes (c'est-à-dire vos employés)!
- Exemples:
 - Microsoft utilise son vaste réseau d'employés pour tester ses nouvelles technologies sur base de scénarios d'utilisation.
 - Tribord, filiale de Décathlon, utilise ses employés passionnés de sport pour tester les nouveaux produits (cfr. <http://shrl.be/00005x>), car ils sont peu coûteux et proches du profil des clients.

18

Exemple général: secteur automobile (1/3)

- Deux exemples opposés:
 - Premiers monospaces (Chrysler Voyager, Renault Espace): projets visionnaires de « champions de produits ». Peu d'interactions avec les clients.
 - Volvo XC90: véhicule homogène, conception en relation avec un groupe de conductrices californiennes (pour une meilleure compréhension des besoins).
- Autres exemples: validation de designs chez Fiat ou Ferrari.
- Co-création réservée à des projets moins innovants?

19

Exemple général: secteur automobile (2/3)

- Non, tout est question de ciblage... et de formulation.
 - Concours de design Peugeot ciblant les créatifs et partant d'une question de recherche claire (Concours Design Peugeot 2002 = « *Puisez dans l'histoire de la Marque et imaginez le véhicule que Peugeot pourrait présenter dans le futur, celui s'inspirant de références stylistiques de modèles de son patrimoine* »).
 - Berlinette Hommel: conçue sur base d'un concours (« *Imaginez la Berlinette des années 90* »), développée par des « champions de produit ».



Exemple général: secteur automobile (3/3)

- Attention aux signaux: après l'arrivée de Chris Bangle (« *flame surfacing* ») chez BMW: fronde bruyante de clients.
 - Pourtant, les ventes de la marque ont augmenté.
 - Une éducation du client conservateur est parfois nécessaire.
 - Dans ce cas-ci, une politique de gamme cohérente a fortement aidé.
 - Depuis, Chris Bangle a souvent été cité en référence, voire copié par certains concurrents (Hyundai, Lexus,...).



21

Co-création et cycle de vie

22

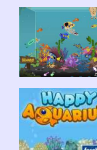
Co-création et phase d'Introduction (cycle de vie)

- Le client peut donner un retour sur les imperfections (qualité) ou sur les évolutions souhaitées du produit.
 - Processus pour les innovations technologiques: prototype → demi-produit → produit standard.
- Exemple: A l'occasion de la sortie des GPS de randonnée Keymaze, un employé Décathlon intervient dans les forums spécialisés pour collecter les retours d'expérience et informer des évolutions prévues.
 - Une communication ouverte en situation de crise est souvent très appréciée par le client.

23

Co-création et phase de Croissance (cycle de vie)

- Le client peut aider à l'essor d'un produit nouveau (notamment en explorant les usages possibles).
- Exemple: Les sites Web 2.0 (Ebay, Facebook, Google, Twitter,...) proposent généralement une interface de programmation (API) permettant d'en étendre les fonctionnalités (applications dérivées).
 - Happy Aquarium est une application Facebook populaire d'élevage de poissons, stimulant les échanges entre membres.
 - Lokaliz est une application permettant de visualiser les enchères eBay sur Google Maps.



Co-création et phase de Maturité (cycle de vie)

- La co-création peut permettre de raviver l'intérêt pour un produit en phase de maturité.
- Exemple: Gini a utilisé le questionnaire soumis au client de la B-Card (cartes de visite gratuites) pour demander des suggestions de slogans.

25

Co-création et phase de Déclin (cycle de vie)

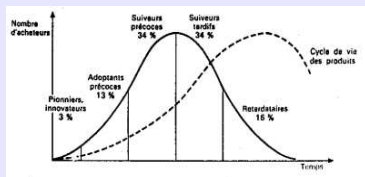
- La co-création permet de diminuer les coûts en phase de déclin, voire de donner une impulsion nouvelle permettant de relancer le produit.
- Exemples: Des logiciels propriétaires peuvent être publiés sous une forme Open Source (libération).
 - En 1998, alors leader mais fortement concurrencé par Microsoft (Internet Explorer), Netscape choisit de publier son navigateur sous forme Open Source (projet Mozilla).
 - 3D Software lib  re en 1999 le moteur de son jeu Doom (1993), alors vieillissant, pour se concentrer sur les produits dérivés (WAD).
 - Conséquences: portage sur de nouvelles plates-formes, et prolongation du cycle de vie.

Co-création et utilisateurs de pointe

27

Co-création et Utilisateurs de pointe (cycle d'adoption) (1/5)

- Cas particulier des utilisateurs de pointe.



- Les utilisateurs de pointe (« *lead users* ») sont des clients à la pointe de tendances préfigurant les besoins futurs du marché. Insatisfaits, ils innovent par eux-mêmes.

28

Co-création et Utilisateurs de pointe (cycle d'adoption) (2/5)

- Les utilisateurs de pointe sont souvent disposés à communiquer sur leurs innovations, voire à entreprendre.
- Les utilisateurs de pointe s'identifient par enquêtes, bouche à oreille ou recherches au sein de communautés en ligne.
- Avec Internet, les utilisateurs de pointent se fédèrent en communautés.

29

Co-création et Utilisateurs de pointe (cycle d'adoption) (3/5)

- La mise sur le marché d'innovations développées par les utilisateurs de pointe (exemple: kayak, VTT,...) a été étudiée par Von Hippel (cfr. <http://web.mit.edu/evhippel/www/>).
- Processus:
 - Souvent, l'utilisateur de pointe utilise son innovation et en partage la recette.
 - Parfois: un « utilisateur-constructeur » met son innovation sur le marché en petite série (CV   lev  s, CF faibles)    destination d'« utilisateurs-acheteurs » (~ adopteur précoce).

30

Co-création et Utilisateurs de pointe (cycle d'adoption) (4/5)

- Processus (suite):
 - Si « design novateur » (et masse critique): un industriel investit (CV élevés, CF faibles).
 - Conséquence: croissance du marché (cfr. cycle d'adoption) et, en réaction, exploration d'une niche plus pointue par l'utilisateur de pointe.
 - Cette activité créative peut être stimulée:
 - Par l'utilisation de trousse à outils (« user toolkits »),
 - Exemple: outils mis à disposition des fans de Sony Playstation pour créer de nouveaux niveaux de jeu.
 - Par l'adoption d'une structure modulaire (découpe de l'espace de design).
 - Exemple: API (informatique).

31

Co-création et Utilisateurs de pointe (cycle d'adoption) (5/5)

- Exemple: Econologie.com
 - Communauté d'intérêt centrée sur l'adaptation des moteurs au diesel pour les faire fonctionner à l'huile de friture.
 - Aspects écologiques, réaction à l'augmentation du prix du pétrole.
 - Véritable processus d'innovation: expérimentation, partage et structuration des connaissances (par exemple, par type de moteur).
 - Diversité de profils (compétences).
 - Liens possibles avec les entreprises via la vente d'accessoires au sein de la boutique en ligne.

32

Vers l'innovation ouverte

33

Exemple complet: les logiciels libres (ou Open Source) (1/3)

- Un logiciel libre est un logiciel fourni avec 4 libertés: la liberté d'étude, la liberté d'utilisation, la liberté de modification et la liberté de distribution.
- Cette définition implique une disponibilité du code source (= instructions écrites décrivant le fonctionnement du programme informatique).
- Les entreprises se rémunèrent sur l'édition de versions améliorées payantes, l'assemblage de logiciels (avec garantie de fonctionnement) et/ou l'intégration chez les clients.
- La co-création est très largement présente dans le secteur des logiciels libres.

34

Exemple complet: les logiciels libres (ou Open Source) (2/3)

- Fonctionnement:
 - Le propriété du code source est partagée, ce qui favorise la coopération sur un code commun, entre acteurs diversifiés (passionnés, professionnels, universitaires, partenaires commerciaux, concurrents,...).
 - Les projets ne sont pas toujours initiés par des éditeurs commerciaux (exemples: Apache, PHP).
 - Le développement en commun est réalisé sur des forges (= « usines » logicielles en ligne dédiées à la création d'applications informatiques).
 - La marque associée au logiciel est souvent déposée par l'éditeur (exemple: MySQL). Sa valeur est donc liée à sa diffusion par les utilisateurs (marketing viral).

35

Exemple complet: les logiciels libres (ou Open Source) (3/3)

- Fonctionnement (suite):
 - Les éditeurs Open Source « matures » (exemple: OpenERP) construisent des « écosystèmes d'affaires » fédérant les énergies autour d'un projet commun.
 - La coopération est favorisée par une préparation préalable du code source (lisibilité, modularité, interfaces documentées,...) (contre-exemple: Mozilla en 1998).

36

Vers l'Open Innovation (1/3)

- Exemple: Open Hardware
 - Les principes de l'Open Source essaient: Open Music, Open Data, Open Hardware,... et Open Innovation.
 - Exemple: dans le cadre de son programme Backstage (2005), la BBC a encouragé l'exploitation créative (non commerciale) de ses données.
 - Objectifs: « créer une valeur publique en partageant notre contenu pour que les autres s'en servent pour créer » et « repérer les talents en germe dans les communautés en ligne »
 - L'Open Hardware (= matériel libre) mérite une attention particulière car il s'agit de biens manufacturés.

37

Vers l'Open Innovation (1/3)

- Exemple: Open Hardware suite)
 - Exemples: Arduino (modules informatiques de prototypage rapide), BeagleBoard (carte mère), Bug Labs (ordinateur « Lego »),...
 - Les modules Arduino sont à l'origine de multiples créations originales, voire d'activités commerciales.
 - Les drones OSH de DIY Drones utilisent par exemple des modules Arduino.
 - La coopération est facilitée par la licence (souvent: LGPL ou CC-SA) et stimule la création d'écosystèmes d'affaires.



38

Vers l'Open Innovation (3/3)

- Exemple: Innocentive
 - Innocentive a été créé par Eli Lilly, ensuite rejointe par d'autres sociétés, comme Procter&Gamble.
 - Innocentive organise une mutualisation mondialisée de la recherche (surtout en chimie et en biologie).
 - Innocentive s'appuie sur un réseau de 80.000 chercheurs issus de 170 pays.
 - La meilleure solution reçoit entre 2.000 et 100.000 dollars.
 - Les premières solutions provenaient des Etats-Unis (34), d'Allemagne (10), de Russie (5) et d'Inde (5).
 - Objectif: ouvrir les organisations clientes à des sources extérieures d'innovation.

39

Synthèse

40

En résumé: les menaces (1/2)

- Les co-créateurs ne sont pas toujours représentatifs.
 - L'entreprise doit sélectionner ses co-créateurs (par un mécanisme de recrutement ou d'analyse de profil; par une formulation claire des objectifs).
- Le client ne sait pas ce qu'il veut.
 - C'est vrai. Cependant, un traitement des réponses pour remonter aux besoins permet de dépasser ce constat.
- Le co-créateur ne produit pas de la qualité.
 - Cela a été constaté dans le cas du « crowdsourcing ». Cependant, le co-créateur est souvent bon pour trier. De plus, la garantie de qualité reste à charge de l'entreprise.

41

En résumé: les menaces (2/2)

- Le co-créateur ne connaît pas la loi.
 - L'entreprise doit informer. Elle doit aussi intégrer ce problème dans sa politique qualité (contrôle).
- Le client peut être à la source de conflits avec l'entreprise.
 - L'entreprise doit communiquer clairement. C'est particulièrement nécessaire pour les droits et les devoirs de chacun.
- Le client peut détériorer l'image de marque.
 - Les externalités négatives ne sont pas spécifiques à la co-création. Elles sont souvent consécutives à une communication inadaptée.

42

En résumé: les opportunités

- La co-création permet de clarifier les besoins des clients.
- La co-création permet de mettre à profit des sources d'innovation extérieures à l'entreprise.
- La co-création permet d'abaisser certains coûts.
- La co-création permet une amélioration de la qualité.
- La co-création permet d'encourager les clients à explorer de nouveaux usages du produit.

43

Perspectives

- Aujourd'hui: les entreprises ont globalement encore beaucoup à apprendre en matière de pratiques et de potentialités liées à la co-création.
- Court-terme:
 - Extension probable des pratiques d'innovation ouverte et d'externalisation vers les foules (« crowdsourcing »).
 - Multiplication des écosystèmes d'affaires.
- Moyen terme: démocratisation des imprimantes 3D.
 - Exemple: Makerbot.
 - L'utilisateur partage, enrichit et télécharge des plans en ligne, qu'il « développe » ensuite sur son imprimante 3D.

44

Conclusions (1/2)

- Internet joue un rôle important de stimulation en matière de co-création (meilleure circulation de l'information, partage en ligne des biens numériques).
- Nous assistons à un équilibrage du pouvoir entre les entreprises et les consommateurs (associations spontanées, externalités négatives,...).
- Les pratiques de co-création sont diversifiées. Elles peuvent être périphériques à l'activité commerciale ou jouer un rôle central.
- Des opportunités sont à saisir.

45

Conclusions (2/2)

- Trois choses que vous pouvez mettre en oeuvre tout de suite:
 - Impliquer davantage des groupes de clients dans la conception de vos nouveaux produits et services (tests de concepts, concours de marque,...).
 - Développer des canaux de communication bidirectionnels pour développer un dialogue de proximité avec vos clients (puis identifier les possibilités de co-création).
 - Identifier les communautés déjà constituées dans votre secteur d'activité (puis voir comment vous pouvez interagir avec leurs membres).

46

Questions?

Merci pour votre attention!

Des questions ?

47

Quelques communications sur le sujet

- Robert Viseur (2009). "Quand valoriser en open source ?". Conférence "Open The Source: Opportunités des logiciels libres". Gosselies, 26 novembre 2009.
- Robert Viseur (2008). Accompagner les entreprises vers les modèles d'affaires du logiciel libre. Rencontres Mondiales du Logiciel Libre 2008. Mont-de-Marsan, 1 juillet 2008.
- Robert Viseur (2007). "Les modèles d'affaires du Libre". Rencontres Mondiales du Logiciel Libre 2007. URL: <http://www.logiciellibre.net/download/rml2007-rv-business.pdf>
- Robert Viseur (2007). Building Open Source Communities. Linuxdays 2007 (Centre de Recherche Public Henri Tudor). 1er février 2007, Luxembourg.
- Robert Viseur (2007). Gestion de communautés Open Source. 12ème Conférence de l'Association Information et Management. 19 juin 2007, Lausanne.
- Robert Viseur (2007). Co-création: les apports du client créatif dans le design de produits nouveaux. Ateliers de la recherche en design. Bordeaux, 11 décembre 2007.

48

Contact

Ir. Robert VISEUR

Téléphone: +32(0)479660876

Courriel: robert.viseur@ecocentric.be

WWW: <http://www.robertviseur.be/>

CETIC: <http://www.cetic.be/>

FPMs: <http://mi.fpms.ac.be/>

