

# LE RÔLE DE LA FOULE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION COLLABORATIVE : DE L'EXPERTISE À LA CONTRIBUTION

**Blandine HETET**  
IDRAC Business School  
(France)

**Laurence LEMOINE**  
IDRAC Business School  
(France)

**Samy GUESMI**  
CNRS, GREDEG  
Université Côte d'Azur  
(France)

## RÉSUMÉ:

Cette communication propose de mettre en perspective la nature des compétences des contributeurs avec le mode d'organisation de la co-innovation. Elle formule l'hypothèse de l'existence d'une compétence large qui s'apparente à une expertise étendue sur un secteur donné, qui s'opposerait à une compétence focalisée sur le produit ou la marque. La netnographie est utilisée pour analyser les plateformes collaboratives de deux marques : Lego et Raidlight.

Les résultats indiquent qu'une connaissance précise de la marque et de ses produits peut contenir le processus d'innovation collaborative dans un cadre efficace mais limité. Il semble qu'une connaissance plus large de l'activité dans toutes ses dimensions puisse conduire à une démarche de co-innovation à la fois plus ouverte et plus collaborative. En conséquence, la mise en œuvre d'une approche collaborative pourrait être conduite en fonction du type de connaissances maîtrisées par la foule mobilisée.

**Mots-clés:** Innovation collaborative, foule, netnographie, innovation, compétences.

## INTRODUCTION

Innover, notamment par le biais du lancement de nouveaux produits, est devenu le principal moteur de la croissance des entreprises ; ainsi « innover or evaporate<sup>1</sup> » est un credo de plus en plus répandu parmi les marketeurs nord-américains (Cova et Cova, 2001). Cependant, innover comporte un risque pour les entreprises, un échec s'accompagnant souvent de pertes financières (Royer, 1996). Bien que de nombreuses causes puissent être associées à ces échecs (stratégie de positionnement inefficace, marketing mix inadapté, ... (Andréani, 2001)), la plupart sont liées à la non-adoption des innovations par les consommateurs (Hetet et al., 2016). Dès les années soixante, Rogers (1962) soulignait l'importance de

---

<sup>1</sup> Que l'on peut traduire par l'injonction "innover ou disparaître".

l'adhésion précoce des consommateurs aux innovations (early adopters) pour accroître les chances de succès d'une adoption la plus large possible (Jansson, 2011 ; Flight et al., 2011). Ainsi, afin de prédire le succès d'un nouveau produit, de nombreuses recherches se sont intéressées à la façon dont les consommateurs adoptent les innovations, permettant aux entreprises d'adapter leurs stratégies marketing à leurs attentes (Wang et al., 2008)

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont recours aux avis des consommateurs pour proposer de nouveaux produits en accord avec leurs attentes (Thomke et von Hippel, 2002). Leur objectif est de placer le client au centre de leur création de valeur. Mais, la tendance qui se développe (Schaeffer et al., 2016), c'est d'innover en collaboration avec le client, afin de développer de nouvelles idées à partir de ressources différentes (Chesbrough, 2003). La démarche de co-innovation a fait l'objet de multiples recherches en termes d'objectifs assignés ou de modalités de mise en œuvre dans l'entreprise. (Fetterhoff & Voelkel, 2006 ; Huizingh, 2010 ; Lebraty & Lore Lebraty, 2010 ; Guittard & Shenk, 2010).

L'innovation collaborative place le client au cœur du processus d'innovation des entreprises en le faisant intervenir lors des différentes étapes, de la réflexion à la conception du nouveau produit (Thomke et von Hippel, 2002), voire après la commercialisation pour améliorer ce dernier. Comprendre comment les individus se regroupent autour d'intérêts communs pour former une communauté représente un enjeu de taille pour les entreprises voulant mettre en place un processus d'innovation collaborative. La plupart des communautés utilisées regroupent des leads users, qui sont à l'avant-garde et expriment avant les autres des besoins précurseurs (Von Hippel, 1986). Rassemblés et mis en réseau par les moyens qu'offrent les TIC, ces derniers peuvent alors être qualifiés de « foule ».

Historiquement, la foule a été qualifiée d'active et par là même de menaçante (Le Bon, 1895), à l'opposé de la masse, plus facilement influençable (Bernays, 1928). Selon Surowiecki (2004), la foule est sage, généreuse et peut la considérer comme la forme idéale d'expression de la volonté collective. Dans cet article, nous considérerons la foule comme l'ensemble des contributeurs potentiels de l'entreprise, qu'ils soient ou non liés par un lien transactionnel ou affectif à celle-ci.

Or, à notre connaissance, il existe un vide dans la littérature concernant la relation entre les compétences de la foule au sein de la plateforme de la marque et le type de co-innovation qui pourrait être initié avec succès.

Dans cet article, nous souhaitons étudier comment la foule - et plus particulièrement ses compétences - influence la construction d'un processus de co-innovation et le travail des marketeurs. Les caractéristiques de la foule définissent-elles les modalités de co-innovation qu'une marque peut utiliser ? Comment intégrer les principes des nouvelles modalités de l'action collective (crowdpractices) et les processus d'innovation collaborative dans une grille de lecture mise à jour des pratiques actuelles des marketeurs ? Enfin, comment caractériser les motivations et les contributions de la foule pour expliquer et analyser le processus d'innovation collaborative ?

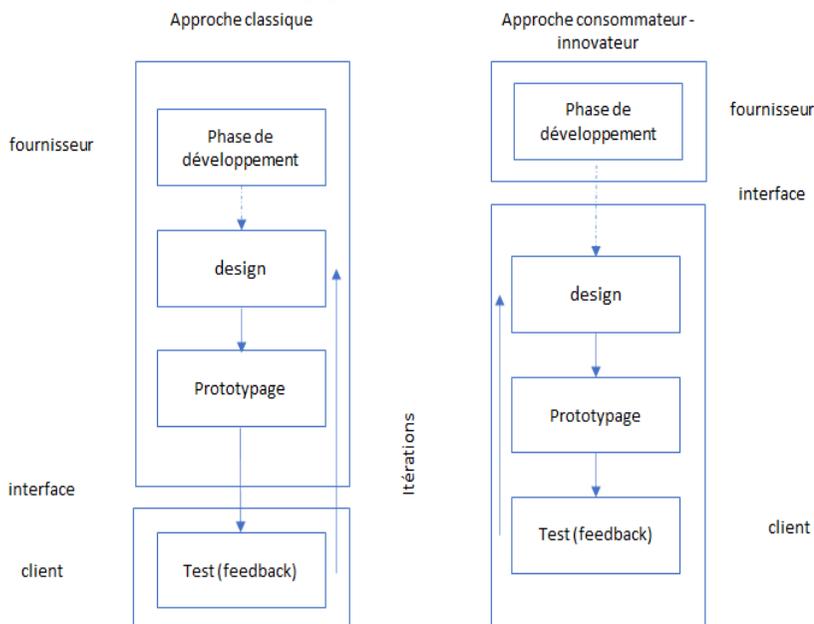
Cet article présente une revue de littérature autour des liens entre l'innovation collaborative et la foule, puis la méthodologie est présentée avant de développer les résultats de la recherche et ses contributions théoriques et managériales.

## CADRE CONCEPTUEL

### L'innovation collaborative

L'innovation collaborative place le client au cœur du processus d'innovation des entreprises en le faisant intervenir lors des différentes étapes, de la réflexion à la conception du nouveau produit (Thomke et von Hippel, 2002), voire après la commercialisation pour améliorer ce dernier. Les pratiques d'innovation collaborative présentent néanmoins des contextes plus ou moins favorables, notamment selon la taille des entreprises (Lee et al., 2010) ou leur avancée technologique (Lichtenthaler et Ernst, 2009).

L'approche consistant à impliquer activement les clients dans le processus d'innovation en sollicitant directement leurs idées a donné lieu à une vaste littérature. Nous avons choisi d'adopter une conception large de cette pratique en prenant comme point de départ la notion de co-innovation de Nagard et Reniou (2013, p. 61) qui la définissent comme une « approche visant à encourager les clients à participer de manière créative au processus d'innovation ». Cova et Cova (2009) ont montré l'intérêt de considérer les consommateurs comme des ressources pour l'entreprise et de s'appuyer sur leurs idées pour développer des innovations (Lilien et al., 2002 ; Magnusson, 2009 ; Von Hippel, 1986). Cependant, les pratiques d'innovation collaborative présentent des contextes plus ou moins favorables, liés notamment à la taille des entreprises (Lee et al., 2010) ou à leur avancement technologique (Lichtenthaler et Ernst, 2009).



**Figure 1 : Changement de paradigme de l'innovation en entreprise (Source : auteurs, d'après Thomke et Von Hippel, 2002)**

Au-delà de l'intérêt pour l'entreprise d'anticiper les attentes des consommateurs, l'innovation collaborative permet de fidéliser les consommateurs en les intégrant très tôt dans le processus d'innovation et en faisant d'eux des " ambassadeurs " pleinement engagés dans la marque (Lebraty & Lobre-Lebraty, 2010).

### La foule : définition et caractéristiques

Historiquement, la foule a été décrite comme active et donc menaçante (Le Bon, 1895), contrairement à la masse, plus facilement influençable (Bernays, 1928). Selon Surowiecki (2004), la foule est sage ; pour Gerber et al. (2012), elle est généreuse ; et Lawtom et Marom (2013) considèrent qu'elle est la forme idéale d'expression de la volonté collective. Dans cet article, nous considérerons la foule comme un groupe de contributeurs potentiels aux différentes étapes du processus d'innovation de l'entreprise et avec différentes intentions, récompenses, capacités et incitations à s'impliquer.

La foule a été analysée à travers de multiples caractéristiques synthétisées par Renault (2017) pour comprendre ses principaux traits : le nombre (Howe, 2006, 2009 ; Lebraty et Lobre-Lebraty ; 2010), la cohérence (Meric & alii, 2016 ; Surowiecki, 2005), la diversité de la foule (Surowiecki, 2005), l'expertise (Voss, 1985 ; Beji-Becheur, 1998 ; Leadbeater et Miller ; 2004 ; Brabham, 2013), la passion, les utilisateurs principaux (Von Hippel, 1986 ; Kaabachi, 2012), l'investissement (Lakhani et al. , 2006), la motivation. Il n'y a pas de consensus concernant les motivations des foules à participer à des approches collaboratives : les *motivations* de la foule dépendent de la nature de la participation (Brabham, 2008) ; parmi ces motivations, on peut envisager la recherche d'une rétribution financière, une opportunité de développer des compétences, un engagement communautaire, comme un hobby, ... On retrouve dans la littérature une distinction entre les motivations extrinsèques, associées à une rétribution pour satisfaire d'autres besoins et les motivations intrinsèques, résultant de la satisfaction de la tâche elle-même (Puca et Schmalt, 1999) ou de sa dimension sociale (Forgas et al., 2005).

La question fondamentale des compétences de la foule associées à l'innovation a été explorée par de nombreux auteurs. Ainsi, Chesbrough (2006) dans sa définition de l'innovation ouverte fait référence à « l'utilisation d'entrées et de sorties intentionnelles de connaissances [...] » (Chesbrough, 2006 : 1, dans Huizingh, 2010 : 1). LICHTEN ... Schenk et Guittard (2012) proposent une typologie des pratiques de crowdsourcing (CS) axée sur les compétences requises et distinguent le CS pour les tâches simples, le CS pour les tâches complexes et le CS créatif. Si le premier requiert peu de ressources cognitives, et peu d'implication, le second est " une voie d'accès à des compétences spécialisées distribuées parmi la foule " (Schenk & al, 2012). Le dernier type de CS mentionné ne mobilise ni savoir-faire spécifique ni savoir-faire générique mais des compétences créatives singulières. Cependant, ces auteurs ne s'intéressent pas à la nature de l'expertise des participants, et à ses implications dans le processus d'innovation.

## MÉTHODOLOGIE

Nous utilisons une netnographie<sup>2</sup> basée sur l'étude de deux cas (Kozinets, 2009) pour analyser deux plateformes d'innovation collaborative : Lego Ideas et le laboratoire collaboratif RaidLight. La netnographie est plus pertinente

---

<sup>2</sup> La netnographie est une forme d'ethnographie digitale. Cette méthode qualitative de recueil des données a adapté les techniques de recherche de l'ethnographie classique aux nouveaux modes de communications en ligne et au développement des usages en ligne.

pour analyser les plateformes d'innovation collaborative et de crowdsourcing qui permettent de connecter les marques avec la foule car toutes les activités de co-innovation prennent lieu en ligne

Le choix de Lego et Raidlight a été fait car ces deux démarches de co-innovation existent depuis plusieurs années et ont donné des résultats, soit en enrichissant la gamme de produits, soit en améliorant des produits existants (Hatch & al, 2010 ; Ruiz, 2016). Ces deux organisations créent un réel attachement à la marque qui se traduit par la création de clubs Lego - AFOL - et d'une grande équipe Raidlight qui contribue à renforcer l'expérience de la marque.

Lego est une entreprise commercialisant des briques de construction dont la notoriété est mondiale et la communauté des AFOL (Adult Fan Of Lego) particulièrement active dans la conception de nouveaux modèles. Raidlight est une entreprise de produits innovants pour la pratique de la course nature (trail running) en loisir ou en compétition qui possède une communauté investie dans l'amélioration et la conception de nouveaux produits.

Raidlight est une entreprise qui produit et commercialise des équipements destinés à la course nature. Pendant des années, cette entreprise a hébergé un forum qui permettait aux clients de la marque d'interagir pour parler de leur passion. Ce forum s'est doublé d'un "atelier de conception ouvert à tous" qui permettait aux pratiquants de fournir des retours à la marque sur ses produits, ainsi que des suggestions d'amélioration ou de nouveaux produits. Depuis 2011, raidlight possède également un "outdoor lab" situé en Chartreuse qui offre aux visiteurs de tester gratuitement les produits, d'échanger avec les concepteurs et de proposer des idées et améliorations.

Notre design de recherche est double.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux processus de co-innovation mis en place par les deux marques. Puis nous avons réalisé une étude approfondie des deux plateformes afin de déterminer le type de participation permis par les plateformes et de mesurer le degré d'encadrement du processus mis en place par Lego et Raidlight. Dans les deux cas, nous avons également analysé les modalités de soumission, de vote, d'échange entre les participants et de réponse de l'entreprise ainsi que les délais propres à chacune des dynamiques de co-innovation.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes concentrés sur les deux foules participantes que nous avons étudiées à travers leurs échanges avec la plateforme et entre les participants. Nous avons élaboré un guide d'observation permettant d'identifier le niveau d'implication et d'expertise des co-innovateurs dans les deux cas. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des nombreuses études sur les foules, notamment Voss (1985), Von Hippel (1986), Beji-Becheur (1998), Leadbeater et Miller (2004), Lakhani et al (2006), Kaabachi (2012), Schenk & Guittard (2012) et Brabham (2013). Bien que les activités de Raidlight et de Lego soient à bien des égards comparables, elles présentent également de grandes différences.

Pour cette raison, nous avons dû adapter les critères de qualification des foules étudiées. Ainsi, si dans le cas de Lego l'existence d'un visuel est une condition sine qua non pour soumettre une proposition, ce n'est absolument pas le cas chez Raidlight. Dans ces conditions, l'ajout de photos ne peut être considéré dans le

premier cas comme un signe d'implication dans le processus, alors que cela peut être le cas pour l'équipementier sportif.

Dans le cas de Raidlight, la foule étant relativement réduite, il a été possible d'analyser l'ensemble des messages du forum (794 à la date de notre étude, répartis en 7 sections). Les caractéristiques des quelque 80 participants ont pu être identifiées grâce au profil fourni sur le forum et aux échanges effectués sur le forum du blog Raidlight.

Dans le cas de Lego, la foule étant beaucoup plus importante, nous avons choisi d'étudier un échantillon de 50 participants dont les profils ont été sélectionnés comme suit. Le site Lego Idea divise les projets en 5 sections : " Toutes les idées de produits ", " Tendances ", " Les plus soutenus ", " En révision " et " En rayon ". Pour chacune de ces catégories, nous avons étudié 10 "propositions" par sélection aléatoire. Enfin, nous avons identifié les profils des participants à travers leur biographie lorsqu'elle a été réalisée, et à travers leur activité sur le site "Lego-idea".

## **RÉSULTATS**

Les deux plateformes présentent d'importantes différences dans la mise en œuvre de leur processus de collaboration.

Dans le cas de Lego, la démarche est structurée et très explicite. Les participants sont guidés par l'entreprise qui indique la marche à suivre et propose des outils adaptés dont un logiciel de construction de modèles Lego. La plateforme permet aux usagers de réaliser un profil qu'ils proposent ou non un produit, de voter pour les différentes soumissions et d'échanger entre eux. Nous avons cependant noté que ces échanges restaient limités le plus souvent à quelques encouragements et félicitations.

Dans le cas de Raidlight, le processus de co-innovation apparaît comme beaucoup moins élaboré. Les participants disposent d'un espace dédié sur le forum, accessible par le site de l'entreprise. Si la marque propose des thématiques de discussion plus ou moins libres (Image n°1), le processus de participation reste flou. Chacun est libre de répondre sous la forme qu'il souhaite, qui se limitera le plus souvent à un message textuel, plus rarement à une photo ou un dessin. Le produit de cette démarche de co-innovation est, comme sa mise en œuvre, très peu normé. Certains feront part des bricolages qu'ils ont eux-mêmes réalisés sur leur matériel, d'autres suggéreront de modifier un matériau. Le résultat de ces propositions n'est que très rarement abouti, mais progresse au cours de la discussion. La sélection des idées est, comme dans le cas de Lego en principe réalisée par vote, mais ce processus semble prendre une importance moindre dans le cas de Raidlight. En effet, concrètement chacun des enrichissements des propositions pourrait être lui-même soumis au vote et il paraît très compliqué de déterminer par ce moyen les innovations à adopter.

Contrairement au cas précédent, les participants s'interpellent mutuellement, complètent les messages et propositions, s'interrogent sur une idée ou la contredisent. Leur profil qui est celui du forum général est le plus souvent très typé "course nature".

	<b>Boite à idées</b> Discussions : 191 Messages : 739	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>S'hydrater sans contrainte</b> Discussions : 26 Messages : 68	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Maillots manches longues: comment les améliorer?</b> Discussions : 10 Messages : 32	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Un bon short de trail, c'est quoi?</b> Discussions : 6 Messages : 29	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Les innovations de la gamme olmo: votre ressenti?</b> Discussions : 2 Messages : 8	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>POCHES: Quels usages et où les placer?</b> Discussions : 6 Messages : 25	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Motifs réfléchissants: Où les placer pour être vu?</b> Discussions : 7 Messages : 23	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Que mettez-vous dans le sac-gilet 3L Responsiv?</b> Discussions : 2 Messages : 5	<a href="#">Suivre</a> 
	<b>Projet Open Source: Discussions</b> Discussions : 5 Messages : 55	<a href="#">Suivre</a> 

**Image n°1 : Forum Raidlight - innovation collaborative.**

Le point le plus important de notre analyse est certainement les compétences des deux foules étudiées (Kozinets et al, 2008). Les profils des participants diffèrent profondément. Cependant, dans les deux cas, nous avons affaire à des foules que l'on pourrait qualifier d'expertes. Alors que la foule Lego est spécialisée dans la pratique des produits de la marque et connaît parfaitement ses possibilités, la foule Raidlight est beaucoup plus spécialisée dans une pratique : le trail running. Cette connaissance est expérimentée sur le terrain et s'étend bien au-delà des produits proposés par la marque. Elle est ainsi capable de repérer les défauts de confort d'un équipement qui ne se fait sentir qu'au terme de plusieurs heures de course ou dans des conditions très particulières d'utilisation. Cette capacité peut être observée non seulement dans les échanges entre les participants au processus d'innovation, mais aussi dans leurs conversations sur le forum du blog Raidlight. Les récits de course, les échanges de conseils sur l'entraînement et l'équipement sont nombreux et démontrent une pratique importante de l'activité. Pour la partie qui nous intéresse plus précisément, à savoir la co-innovation, les participants mentionnent souvent leurs propres "bricolages", réalisés à la suite de problèmes ou d'inconforts rencontrés lors d'une course ou d'un entraînement. Ces astuces personnelles sont mises à la disposition de la marque afin qu'elle puisse améliorer ses produits sur la base d'expériences réelles, et les votes reflètent l'ampleur du problème signalé. Une sangle de sac à dos trop courte, une poche à eau mal ajustée sont autant de problèmes que les coureurs peuvent subir sans qu'ils aient été perçus par la marque lors de la conception. C'est donc une expérience d'utilisation qui est ici valorisée par la marque. Ainsi, ce ne sont pas seulement des compétences de Raidlight qui seront échangées, mais aussi des connaissances sur les concurrents, ou encore des trucs et astuces de coureurs.

Dans le cas de Lego, les propositions proviennent manifestement de personnes qui s'engagent régulièrement avec les produits de la marque, qui en connaissent les possibilités et la gamme. Certaines de ces propositions reflètent une connaissance très approfondie des briques disponibles ainsi que des agencements possibles, et parfois même des logiciels de conception mis à disposition par Lego. Les propositions sont élaborées, et nécessitent probablement de nombreuses heures de travail. Les soumissions sont également très soignées, accompagnées d'un texte descriptif, voire narratif ainsi que de photos qui mettent en valeur la création. Chacun des participants assume l'intégralité de sa proposition et propose un produit "prêt à commercialiser".

Si un espace personnel peut être complété et assorti d'une biographie, cette possibilité n'est que rarement exploitée. Toutefois, certains participants y font la promotion de leur blog, chaîne YouTube consacrée à leur passion. Il n'est pas rare que les participants multiplient les propositions. Ainsi, l'usager "sdrnet" avait soumis 79 constructions à la date de notre observation.

Cette connaissance, parfois combinée à la créativité, permet aux "leaders" de rassembler une large base de fans sur le site Lego Idea. Nous avons également noté que certains participants avaient leur propre blog, participaient à des clubs dédiés à la marque - par exemple AFOL.

	Lego	Raidlight	Source
Nombre	Très important	Relativement peu important	Comptant les titres des sites internet des entreprises
Diversité	Plutôt important	Relativement faible. Une majorité d'entre eux sont des hommes	Conditions de participation au concours (Lego), estimation basée sur les biographies et les échanges sur le site
Expertise	Plutôt important ou très important	Les participants sont des coureurs passionnés, pas des ingénieurs	Analyse des propositions
Passion	Les participants sont passionnés. Ils maîtrisent le jeu et la grande diversité de ses pièces. Il existe également une véritable passion pour la marque Lego.	Les participants sont des coureurs passionnés. Ils montrent également un réel attachement à la marque Raidlight.	Participation à des clubs, défis, expositions (Lego) Histoires sur les blogs, bibliographies Demande explicite d'identification à la marque Raidlight
Investissement	Souvent important tant sur le plan de la forme que du contenu.	Les participants sont enthousiastes mais l'investissement reste souvent à la marge	Proposition, échanges entre les participants

Motivation	Potentiellement financier et communautaire.	Amélioration de la pratique sportive. Les participants sont intéressés par le résultat du processus, et non par le processus lui-même	Conditions de participation, gains potentiels
------------	---	---	---

**Tableau 1 : Les caractéristiques des foules étudiées (Source : auteurs)**

## ANALYSE ET DISCUSSION

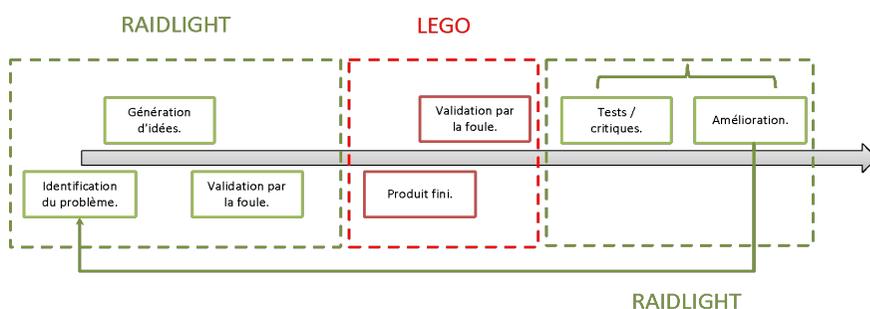
Les deux groupes de participants identifiés correspondent effectivement aux définitions académiques de la foule. Nous soulignons que, conformément aux remarques de Lebraty et Lobre-Lebraty (2010) et de Schenk et Guittard (2011), une foule relativement réduite peut apporter des contributions efficaces. En effet, si la foule des participants au site Lego-Idea se compte en milliers - 19 000 au moment de notre étude, nous n'avons recensé que 80 participants à la « R&D collaborative » de Raidlight. Cependant, ce nombre relativement faible de co-innovateurs n'empêche pas l'approche d'être efficace puisqu'elle a conduit à la création de produits primés et/ou brevetés.

Les motivations des deux foules sont également différentes. Si la foule de Lego peut avoir une réelle motivation financière, dans le cas de Raidlight aucune incitation financière ne semble interférer dans le processus de participation. Nous pourrions avancer que les participants à la démarche de l'équipementier sportif entrent dans la catégorie des " passionnés et compétents " au sens de Lebraty et Lobre-Lebraty (2010). Alors que les premiers prennent plaisir à fabriquer de nouveaux produits Lego, les seconds interviennent pour améliorer leur pratique sans nécessairement attendre une quelconque récompense, simplement parce que de nombreux participants font état d'un manque de produits adéquats ou ne trouvent pas d'autre bonne solution à leur problème.

La question de l'implication et de l'investissement des deux foules a été rapprochée en tenant compte de la nature fondamentalement différente des deux approches. Dans le cas de Lego, l'approche très normée exige la production d'un nouveau modèle, mis en valeur par des photos ou même un storytelling. S'il est très difficile d'estimer le temps de travail sur chacune des propositions, nous avons noté dans la plupart des cas de réels efforts, tant sur le fond que sur la forme. Certains participants utilisent le logiciel fourni par Lego, d'autres construisent physiquement les modèles proposés mais presque tous font l'effort de mettre en scène leur production. Au contraire, dans le cas de Raidlight, la plupart des propositions sont textuelles. Une phrase, ou même quelques phrases, esquisse(nt) une idée qui est reprise, votée, approuvée et complétée par d'autres. Parfois quelques photos des " bricolages maison " sont ajoutées à la proposition, beaucoup plus rarement un croquis est associé pour expliquer l'idée. Cela confirme la proposition de Cardon (2010) selon laquelle la coopération volontaire en ligne se caractérise par une grande hétérogénéité des engagements. Trois types de propositions émergent dans ce cas. Premièrement, les participants peuvent suggérer la fabrication d'un produit qu'ils ne trouvent pas sur le marché ou qu'ils ne trouvent pas sous la marque Raidlight. Ensuite, les riders proposent souvent des

améliorations de la marge (?) des produits existants. Enfin, beaucoup de propositions sont des demandes de personnalisation de produits au nom de la "Team RaidLight".

Les approches de co-innovation proposées par les deux marques diffèrent également de manière significative. Même si, dans les deux cas, la démarche d'innovation implique les deux aspects de génération et de sélection de contenus (Schenk et Guittard, 2000 ; Lebraty et Lobre, 2010), et si nous avons affaire à deux "crowdsourcing de tâches complexes / créatives" (Schenk et Guittard, 2000, 2012), les approches semblent radicalement opposées.



**Figure 2 : Processus de co-innovation : comparaison des processus Raidlight et Lego (Source : auteurs)**

Lego propose une approche cadre pour créer un produit fini avec un délai de mise sur le marché court. Raidlight adopte une collaboration plus ouverte, qui repose sur la proposition de grands thèmes et la suggestion d'idées et/ou l'amélioration de produits existants. Moins formelle, la participation des runners consiste en des interventions sur un forum d'échange qui comprend des remarques et des suggestions qui se suivent, se complètent et parfois se contredisent. Alors que l'approche de Lego pousse les utilisateurs à créer eux-mêmes un produit fini qui sera validé par la foule, l'innovation chez Raidlight repose sur des échanges constructifs entre les participants qui vont bien au-delà de l'exploration de la marque.

Nous observons deux pratiques radicalement différentes non seulement dans leur finalité mais aussi dans leur déroulement. Dans le cas de Lego, la création de nouveaux produits fait partie du jeu, de l'expression d'un fandom pour le produit et la marque et du processus de co-innovation. Il semble que la connaissance approfondie de la marque favorise l'innovation centrée sur la marque, qui peut être développée par chacun des participants de manière indépendante. Dans le cas de Raidlight, les connaissances nécessaires à la conception d'équipements sportifs ne sont pas très répandues, et très peu de participants au forum se risquent à fournir à l'entreprise un modèle de réussite. En revanche, la connaissance large et répandue de chacun des coureurs qui participent au forum Raidlight favorise leur collaboration mutuelle et la mise en place d'une démarche de co-innovation qui n'est pas centrée sur la marque mais sur l'activité. Le champ de la co-innovation est plus large car les participants dépassent la simple connaissance de la marque pour intégrer dans leur réflexion leur expérience des

marques concurrentes, leur connaissance du marché et leur expertise de la course à pied.

Au-delà des nombreux facteurs communs que nous identifions, les approches de co-innovation et les foules de ces deux marques diffèrent grandement. Alors que la foule Lego semble être spécialisée sur le produit et la marque Lego, la foule Raidlight semble plus ouverte à une connaissance générale de l'activité qui va au-delà de la marque.

Lego fournit les outils et les incitations nécessaires pour que les participants inventent de nouveaux produits de manière totalement autonome, tandis que Raidlight fournit un espace de discussion ouvert, à peine encadré, dans lequel les parties prenantes collaborent.

## CONCLUSION

Cette recherche propose de mettre en perspective la nature de l'expertise des contributeurs avec le mode d'organisation de la co-innovation. Elle formule l'hypothèse de l'existence d'une compétence large qui s'apparente à une expertise étendue sur un secteur donné, qui s'opposerait à une compétence focalisée sur le produit ou la marque. Ce type de distinction n'a jamais été effectuée à notre connaissance dans la littérature. Notre approche fournit un cadre pour comprendre la relation entre la connaissance de la foule et la co-innovation.

Les deux cas étudiés montrent qu'une connaissance précise de la marque et de ses produits peut contenir le processus d'innovation collaborative dans un cadre efficace mais limité. Il semble qu'une connaissance plus large de l'activité dans toutes ses dimensions puisse conduire à une démarche de co-innovation à la fois plus ouverte et plus " collaborative ". En conséquence, la mise en œuvre d'une approche collaborative doit être conduite en fonction du type de connaissances maîtrisées par la foule. Ainsi, nous avons montré que, dans les cas étudiés, les tâches déléguées à la foule différaient profondément non seulement dans leur nature mais également dans leur organisation. Ce second résultat pourrait constituer une piste de travail pour une démarche managériale de mise en place d'une co-innovation. Ainsi, le point de départ de la réflexion serait la foule et la nature de la connaissance de celle-ci qui permettrait de construire une démarche de R&D ad hoc. Si l'entreprise ne peut "enseigner" ou donner les moyens de fabriquer son produit, elle peut néanmoins déléguer à ses clients / consommateurs les opérations qui précèdent et suivent la conception.

Sur le plan managérial, nos travaux débouchent sur des recommandations pour les marques afin d'impliquer leurs consommateurs dans leur processus d'innovation. Nos résultats préliminaires suggèrent que la foule peut être le point de départ de la construction d'une démarche de co-innovation.

Il semble que la connaissance "disponible" de la foule peut être à l'origine de la construction d'une démarche de co-innovation. Elle conduit au cadrage et à la définition des objectifs qui peuvent être proposés à la foule. Ainsi, une connaissance limitée de la marque ne permettra pas forcément la création d'une démarche d'innovation ouverte. En revanche, si la connaissance de la foule est liée à l'activité et/ou à la concurrence de la marque, il semble possible de réaliser une approche collaborative plus ouverte avec des objectifs moins ciblés.

Cette recherche propose de mettre en perspective l'intérêt de la foule et la nature plus ou moins ciblée de ses connaissances dans un processus de co-innovation pour les marques. Nous montrons que ces connaissances peuvent soit s'inscrire dans une activité plus large, soit être indissociables du produit. Ces résultats soulignent la valeur des connaissances disponibles de la foule pour adapter de manière optimale le processus de co-innovation des marques à leurs objectifs.

Les résultats que nous avons obtenus montrent qu'il semble y avoir un lien entre la nature des compétences des participants et le schéma de co-innovation disponible. Ce résultat ne peut bien sûr pas être extrapolé tel quel, mais doit être testé dans d'autres organisations pour être confirmé.

Notre approche montre également un résultat qui, bien que non attendu, n'en est pas moins intéressant et mérite d'être approfondi. Dans les deux cas, les participants au processus de co-innovation montrent un réel attachement à la marque. Il serait intéressant de vérifier si cet attachement conditionne la participation au processus.

Cette recherche présente également des limites. L'analyse de deux études de cas dans des secteurs d'activité définis ne nous permettent pas une généralisation des résultats. Il serait intéressant de développer ce travail de recherche dans d'autres secteurs d'activité pour analyser son impact sur la foule et sur des marques développant des relations proches avec leurs consommateurs. De plus, la définition des caractéristiques « idéales » de la foule favorisant le processus de co-innovation fait partie des voies de recherche futures.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANDREANI J-C., "Les études produit : état de l'art des études qualitatives ", *Revue Française du Marketing*, n° 182, 2001, p. 13.

BEJI-BECHEUR A., "Utilisateur leader et degré de novation : une contribution à l'amélioration de l'analyse des tests de produits nouveaux", *Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion*, 1998, Université Paris Dauphine.

BERNAYS E. L., "Manipulating public opinion: The why and the how", *American Journal of Sociology*, vol. 33, n° 6, 1928, p. 958-971.

BRABHAM D., "Crowdsourcing as a model for problem solving: An Introduction and Cases", *Convergence, The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 2008, p.75-90.

BRABHAM D., *Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. The Participatory Cultures Handbook*, Routledge, Chapel Hill, 2011.

BRABHAM D., *Crowdsourcing*, MIT Press, Cambridge, 2013.

CARDON D., *La démocratie internet : promesses et Limites*, Seuil, Paris, 2010.

CHESBROUGH H., "Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology", *Harvard Business School Press*, Boston, 2003.

CHESBROUGH H. et CROWTER A. K., "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, n° 3, vol. 36, 2006, p. 229-236.

COVA B. et COVA V., « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing* (French Edition), n° 3, vol. 24, 2009, p. 81-100.

COVA B. et COVA V., "Tribal aspects of postmodern consumption research : the case of French in-line roller skaters", *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, n° 1, vol. 1, 2001, p. 67-76.

FETTERHOFF T. J. et VOELKEL D., "Managing open innovation in biotechnology", *Research-Technology Management*, vol. 49, no 3, 2006, p. 14-18.

FLIGHT R. L., ALLAWAY A. W., KIM W-M., *et al.* "A study of perceived innovation characteristics across cultures and stages of diffusion", *Journal of Marketing Theory and Practice*, n°1, vol. 19, 2011, p. 109-126.

FORGAS J. P. et LAHAM S. M., "The interaction between affect and motivation in social judgments and behavior. Social Motivations. Conscious and Unconscious Processes", *Cambridge University Press*, Cambridge, 2005, p. 168-193.

GERBER E. M., HUI J. S., KUO P-Y, *et al.* « Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms », In: *Proceedings of the international workshop on design, Influence, and social technologies: techniques, impacts and ethics*, 2012, p.10.

GUITTARD C. et SCHENK E., « Le Crowdsourcing : Une typologie des pratiques d'externalisation vers la foule », In : *XIXème conférence de l'AIMS*. 2010.

HATCH M. J. et SCHULTZ M., "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, n°8, vol. 17, 2010, p. 590-604.

HETET B., ACKERMANN C-L., et MATHIEU J-P., « La nouveauté perçue, fondements conceptuels et proposition d'une échelle de mesure », *Revue Française du Marketing*, n°256, 2016, p.61-79.

HOWE J., "The Rise of Crowdsourcing", *Wired*, n° 6, vol. 14, 2006, p.134-45.

HOWE J., *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Three rivers Press, New York, 2009.

JANSSON J., MARELL A., NORDLUND A., "Exploring consumer adoption of a high involvement eco-innovation using value-belief-norm theory", *Journal of Consumer Behaviour*, n°1, vol. 10, 2011, p. 51-60.

HUIZINGH E.K.R.E., "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, 2010, p. 1-8

KAABACHI S., « Marketing participatif et intégration du consommateur dans le processus d'innovation des enseignes », *Marché et organisations*, n° 15, 2012/1, p. 49-66.

KOZINETS R. V., *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. SAGE Pub., 2009.

LAKHANI K. R., JEPPESEN L. B., LOHSE P. A., PANETTA J. A., "The Value of Openness in Scientific Problem Solving", *HBS Working Paper*, 2006, p.1-50.

LAWTON K. et MAROM D., *The Crowdfunding Revolution. How to raise venture capital using social media*, Mc Graw Hill, 2013.

LEADBEATER Ch. et MILLER P., *The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts are Changing Our Society and Economy*, Londres, Demos, 2004.

LE BON G., *Psychologie des foules*, Presses Universitaires de France, Paris, 2002 (1ère éd. 1895).

LEBRATY J-F. et LOBRE-LEBRATY K., « Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité », *Systèmes d'information & management*, 3, Volume 15, 2010, p. 9-40.

LE NAGARD E. et RENIOU F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n°71, 2013, p.

59-75.

LICHTENTHALER U. et ERNST H., "Opening Up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness", *R& D Management*, 39(1), December 2008, n° 1, vol. 39, 2009, p. 38-54

LILIE G. L., MORRISON P. D., SEARLS K., "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development", *Management science*, n° 8, vol. 48, 2002, p. 1042-1059.

MAGNUSSON P. R., "Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services", *Journal of Product Innovation Management*, n° 5, vol. 26, 2009, p. 578-593.

MERIC J., JARDAT R., MAIRESSE F. *et al.*, « La foule. Levier de gestion, projet de société ou idéologie ? », *Revue française de gestion*, n° 258, 2016/5 p. 61-74.

PUCA R. M. et HEINZ-DIETER S., "Task Enjoyment: A Mediator Between Achievement Motives and Performance", *Motivation and Emotion*, 23(1), 1999, 15-29.

RENAULT S., « Crowdsourcing : la foule en question(s) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 129, 2017/3, p. 45-57.

ROGERS E. M., *Diffusion of Innovations*, NY: Free Press, New York, 1962.

SCHAEFFER V., GUITTARD Cl., PENIN J., SCHENK E., BURGER-HELMCHEN Th., "Innovation: où en sommes-nous? Où allons-nous?", *Gestion 2000*, vol. 33, 2016/4, p. 5-16.

SCHENK E., GUITTARD Cl., "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics & Management*, n°7, 2011/1, p. 93-107.

SCHENK E., GUITTARD Cl., « Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation », *Management International Review*, 16, 2012, p.89-100

SUROWIECKI J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shape Business, Economies, Societies and Nations*, First Anchor Book Edition, 2004.

THOMKE S. et VON HIPPEL E., "Customers as innovators: a new way to create value", *Harvard business review*, n° 4, vol. 80, 2002, p. 74-85.

VON HIPPEL E., "Lead-users: A source of novel product concepts", *Management Science*, 32, 7, 1986, p.791-805.

VOSS Ch., "The role of users in the development of applications software." *Journal of Product Innovation Management*, vol 2, 1985, p. 113-121.

WANG G. P., DOU W. W. Y., ZHOU, N., "Consumption attitudes and adoption of new consumer products: a contingency approach", *European Journal of Marketing*, vol. n°42(1- 2), 2008, p. 238-254.

YIN R. K., *Case study research: Design and methods*. Sage publications, 2013.