



HAL
open science

Contribution de la sociologie de la traduction à la compréhension des difficultés d'intégration du client au sein du processus de co-innovation

Sylvain Mbongui-Kialo

► **To cite this version:**

Sylvain Mbongui-Kialo. Contribution de la sociologie de la traduction à la compréhension des difficultés d'intégration du client au sein du processus de co-innovation. *Recherches en sciences de gestion*, 2019, N° 134 (5), pp.37-57. 10.3917/resg.134.0037 . hal-04397077

HAL Id: hal-04397077

<https://hal.uvsq.fr/hal-04397077>

Submitted on 7 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contribution de la sociologie de la traduction à la compréhension des difficultés d'intégration du client au sein du processus de co-innovation

Revue *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°134, p. 37 à 57

Sylvain Mbongui Kialo

Maître de Conférences, Laboratoire de Recherche en Management (LAREQUOI) Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (France)

S'il semble justifié que les managers font appel à la créativité du client dans leurs propres processus d'innovation, il n'en reste pas moins que les questions liées aux difficultés d'intégration des clients demeurent sans réponses. Les recherches antérieures se limitent, la plupart du temps, à l'analyse des motivations qui les poussent à participer au processus de co-innovation. Notre article envisage donc de se pencher sur cette question afin d'analyser les difficultés d'intégration du client et identifier les leviers sur lesquels les entreprises pourront agir pour faciliter son intégration au sein du processus d'innovation.

Mots-clés: *Participation – Client - Co-innovation – Créativité - ANT.*

To be competitive, companies use the creativity of customers in their innovation processes. However, the current literature does not allow us to understand the difficulties experienced by customers during their integration into co-innovation processes. Previous researches are generally limited to studying the motivations of these customers and highlight a lack of clarification on how to integrate them in such processes. It is therefore

essential to focus on the difficulties of the customers' integration and identify the levers on which companies could act to facilitate them within the innovation process.

Key-words: *Participation – Client - Co-innovation – Creativity - ANT.*

Para ser competitivas, las empresas utilizan la creatividad de los clientes en sus procesos de innovación. Sin embargo, la literatura actual no nos permite comprender las dificultades experimentadas por los clientes durante su integración en el proceso de co-innovación. Estudios anteriores se limitan a estudiar las motivaciones de los clientes para participar en dichos procesos. Como consecuencia, este artículo propone estudiar las dificultades de integración de los clientes e identificar las palancas en las que las empresas podrían actuar para facilitar la integración del cliente dentro su proceso de innovación.

Palabras-clave: *Participación – Cliente - Co-innovación – Creatividad - ANT.*

Introduction

Au moment où plusieurs entreprises tentent d'innover pour se démarquer de la concurrence, que ce soit par la commercialisation des produits de plus en plus compétitifs ou par une gestion plus efficace de leur processus d'innovation, il est assez surprenant de constater la rareté d'études qui analysent les difficultés rencontrées par les entreprises qui décident d'ouvrir leur processus d'innovation aux acteurs extérieurs (Chesbrough, 2003). Parfois appelée co-innovation (Le Nagard et Reniou, 2013 ; Harriman et al., 2019), cette ouverture peut s'appuyer sur les compétences et la créativité des clients qui seront amenés à participer à la conception de nouveaux produits (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Dans ce cadre, elle fait référence au processus par lequel consommateurs et producteurs se joignent pour créer des offres et des expériences nouvelles (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Un des exemples les plus significatifs est certainement la plateforme *Imagine TGV* hébergée par la compagnie ferroviaire française SNCF qui donne à ses clients la possibilité de tester les produits pendant leur phase de développement.

Bien qu'elle soit de plus en plus répandue dans la littérature (Fuller et Matzler, 2007 ; Krupicka et Moinet, 2015 ; Richard et al., 2017; Harriman et al., 2019), la co-innovation n'est pas sans soulever quelques interrogations aussi bien de la part des praticiens que des chercheurs en sciences de gestion, notamment en ce qui concerne les difficultés d'intégration du client tout au long des phases qui jalonnent le processus de conception d'un produit (Chang et Taylor, 2016 ; Richard et al., 2017). Les investigations consacrées à la co-innovation avec les clients se limitent, la plupart du temps, à l'analyse des motivations qui les poussent à participer dans de tels processus. Or le processus de co-innovation a une portée plus holistique qui voudrait que l'on s'interroge également sur sa dimension interactionnelle (Prahalad et Ramaswamy, 2004), sur les conditions de collaboration des clients et des salariés (Vargo et Lusch, 2004 ; Larivière et al., 2017 ; Plaskoff, 2017), et sur la compréhension du rôle joué par les actants humains et non-humains (Callon, 1986 ; Akrich et al., 1998, 2006). L'objet de ce papier est donc d'analyser les difficultés d'intégration du client en mobilisant les travaux des sociologues de la traduction (Callon, 1986; Latour, 1989; Akrich et al., 1988) *via* une étude qualitative restituant le point de vue

du client. Sur le plan académique, la sociologie de la traduction (ST) offre une grille d'analyse intéressante pour comprendre les mécanismes de coopération de l'ensemble des acteurs impliqués dans la conception de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants. La ST repose sur l'idée que les logiques de chacun des acteurs appelés à coopérer s'enrichissent mutuellement plutôt qu'elles ne s'affrontent (Akrich et al., 1988, 2006). Au niveau managérial, compte tenu des limites des politiques d'innovation axées sur la créativité du client (Fuller et Matzler, 2007), l'intérêt de cet article réside dans les éléments de réponse qu'il permettra de fournir aux praticiens quant à la manière de traiter le client et comment l'intégrer de façon efficace pour qu'il puisse créer de la valeur.

Notre papier est structuré de la façon suivante. La première partie se focalise sur la co-innovation et la participation du client au travers du prisme de la ST. La deuxième partie aborde la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. La troisième partie analyse les principaux résultats de notre recherche en montrant notamment qu'une gestion rigoureuse des actants humains et non- humains constitue un levier d'intégration des clients dans le processus de co-innovation. Enfin, la quatrième partie présente la discussion des résultats au regard de l'intérêt conceptuel et pratique d'une telle étude.

1. – Cadre théorique

1.1. Co-innovation et participation des clients

La co-innovation a fait l'objet de nombreux travaux académiques (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Chesbrough, 2003 ; Fuller et Matzler, 2007 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Krupicka et Moinet, 2015 ; Richard et al., 2017 ; Harriman et al., 2019). Dans leur article intitulé « *Co-opting Customer Competence* », Prahalad et Ramaswamy (2000) évoquent les nouveaux besoins liés à l'innovation des firmes. Plaçant le client au cœur du processus d'innovation, les deux auteurs montrent qu'il est capable de contribuer à la création de valeur, grâce notamment à ses compétences, ses connaissances, son imagination et sa créativité (Le Nagard et Reniou, 2013). A ce titre, co-innover avec le client devient nécessaire pour concevoir des produits plus compétitifs (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Chang et Taylor, 2016 ; Richard et al., 2017). Si on

s'en tient à ce raisonnement, il appert que le co-innovation permet de passer d'un modèle fermé d'innovation à un modèle ouvert qui invite les entreprises à aller chercher dans leur environnement externe la créativité et le savoir-faire du client. Cette nouvelle façon d'agir permet ainsi de stimuler l'innovation, de gagner du temps et de limiter les risques liés au financement en R&D (Chesbrough, 2003). Pour garantir le succès d'une telle ouverture, les entreprises doivent proposer des interactions de grande qualité qui permettront aux consommateurs de créer des expériences uniques (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Cela nécessite donc un certain degré de participation du client qui peut prendre plusieurs formes : physique, c'est-à-dire un engagement dans l'activité physique (Harris et al., 2001), intellectuelle (réalisation d'un travail de réflexion), et même affective par le truchement d'actions spontanées (Eiglier et Langeard, 1987). Dans ce contexte, la participation symbolise le degré d'implication physique et mentale du client, nécessaire pour participer à la conception ou à l'amélioration d'un produit (Mills et Margulies, 1980 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Harris et al., 2001). Autrement dit, un degré d'implication élevé correspondra à une forte possibilité pour le client de participer activement dans le processus d'innovation.

Une analyse plus fine de la littérature (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Chesbrough, 2003; Fuller et Matzler, 2007 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Krupicka et Moinet, 2015 ; Richard et al., 2017; Harriman et al., 2019) montre que la co-innovation peut être envisagée comme une recherche de compromis et de complémentarités entre les différents points de vue afin d'obtenir un résultat cohérent et économiquement viable, à la fois pour l'entreprise et pour le client. Bien évidemment, la construction de compromis n'aboutira pas nécessairement à une représentation commune, mais elle pourra conduire à l'acceptation, par chacun, des contraintes fixées par les autres. Ainsi, loin d'être un phénomène individuel, la co-innovation apparaît comme un processus collectif où les connaissances individuelles et collectives sont partagées, assimilées et transformées dans la finalité de concevoir de nouveaux produits. Il faut néanmoins nuancer l'efficacité d'une telle participation, d'autant plus que le client par son comportement peut être source de perturbation à cause de certains comportements déviants (Moschis et Cox, 1989). La déviance du client peut être vue comme le fait d'un individu qui souhaite de façon intentionnelle causer des dommages à une entreprise

innovante ou du moins, dont les comportements volontaires peuvent menacer la qualité des produits à concevoir et/ou à améliorer (Robinson et Bennett, 1995 ; Kidwell et Martin, 2005). Ainsi, cette déviance peut se manifester par des retards réguliers des clients participants, leur absence, leur refus de collaboration, ou encore par des sabotages volontaires des missions qui leur sont confiées. Les conséquences de tels comportements peuvent engendrer plusieurs tensions ou conflits entre clients participants et membres de l'entreprise. Ce qui peut impacter négativement l'atmosphère de travail et, conduire à un repliement ou une démotivation des clients. Plus grave encore, cette situation peut engendrer le syndrome du *not invented here* qui peut se manifester par un renfermement des salariés sur eux-mêmes (Le Nagard et Reniou, 2013), c'est-à-dire la sclérose d'une mentalité qui ne valorise que les solutions émanant des membres internes et néglige la créativité des membres externes.

En somme, les entreprises « co-innovantes » ne doivent plus se focaliser uniquement sur la valeur créée par la dyade « entreprise- produits » mais aussi sur les ressources externes. Promouvant l'interaction et l'échange, la co-innovation devient un phénomène social et collectif qui se manifeste par la prise en compte d'un faisceau d'intérêts hétérogènes. Sa réussite dépendra à la fois de relations qui peuvent exister entre les différents acteurs et du rôle joué par les entreprises qui doivent créer des conditions favorables à l'intégration du client dans le processus d'innovation. Autrement dit, la co-innovation doit s'appuyer, non seulement, sur la congruence des problématiques en provenance de tous les acteurs qui doivent être unies par des relations sociales solides, mais aussi sur l'environnement de travail du client pour mieux clarifier son rôle, le former et le motiver pour que le travail se fasse dans des bonnes conditions.

1.2. Cadre d'analyse de la participation du client au travers du prisme de la sociologie de la traduction

Akrich et al. (1988) considèrent l'innovation comme un processus non linéaire engendré par un réseau d'actants en interaction. Pour Akrich et ses co-auteurs, l'interaction repose davantage sur des arrangements, des relations sociales, des accommodements et de négociations. L'innovation semble s'inscrire dans une logique processuelle qui

théâtralise l'entreprise et, par conséquent, octroie à l'ensemble des actants un rôle à jouer. Malheureusement, la plupart des travaux ne proposent que des typologies essentiellement fondées sur les processus de participation, mais ne considèrent ni le rôle joué par les différents acteurs, ni l'influence des outils et l'aménagement de l'espace de travail, encore moins le type de relation salarié-client induit. Nous convoquons, dans cette recherche, les travaux issus de la ST pour mieux comprendre les difficultés d'intégration du client dans le processus de co-innovation. En mobilisant la ST, cet article souhaite comprendre non seulement un phénomène important pour la compétitivité des entreprises, mais aussi fournir des clés d'actions pour la gestion de l'innovation.

Inspirée de l'ethnométhodologie et diffusé par Callon (1986), le concept de traduction est une métaphore pour désigner la manière dont certains acteurs agissent auprès d'autres acteurs qu'ils cherchent à mobiliser. Plus précisément, « *par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force...* » (Callon et Latour, 2006, p.12-13). La ST plaide pour la mise en place de quatre phases qui marquent le parcours des innovations (Latour, 1989) : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Pour Callon (1986), il n'y a pas de logique chronologique entre les différentes phases. Elles peuvent être simultanées ou même entremêlées. Premièrement l'entreprise doit accorder une place importante à la problématisation, c'est-à-dire l'opération par laquelle l'entreprise cherche à rendre l'innovation indispensable aux acteurs qu'ils souhaitent enrôler afin que leurs intérêts personnels (ou leur réticence éventuelle) soient emportés par le besoin d'appartenir à une équipe qui milite pour le bien de tous. Cette phase consiste à formuler les problèmes et proposer des solutions sur la base d'un projet qui englobe les intérêts de l'ensemble des acteurs. Deuxièmement, il faut agir intelligemment sur l'intéressement des acteurs aux intérêts souvent divergents (Latour, 1989). Autrement dit, cela implique un recrutement des participants par des mécanismes psychologiques et cognitifs qui donnent une signification à leur engagement. Car, un intéressement réussi confirme la validité de la problématisation, qui dans le cas contraire se trouve réfutée. Une fois les participants recrutés, il est essentiel de coordonner les actions pour qu'elles paraissent distribuées comme des rôles : c'est

cette phase que Latour (1989) appelle « enrôlement ». Il est essentiel pour l'entreprise d'être cohérente et persuasive pour faciliter l'acceptation des rôles. En effet, un rôle non accepté est un enrôlement mal organisé et qui remet systématiquement en cause l'intéressement et la problématisation. Enfin, la quatrième phase fait référence à la mobilisation (Callon, 1986) c'est-à-dire la convocation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre indiscutable et crédible une innovation ou un nouveau produit. Dans ce cadre, les dirigeants doivent se doter de porte-paroles qui veilleront au bon fonctionnement du processus d'innovation et qui traduiront auprès d'autres acteurs (par exemple ceux qui ne voudront pas intégrer les idées issues des clients) l'intérêt de la prise en compte des idées provenant des clients pour concevoir des produits plus compétitifs. Les clients pourront ainsi mettre enjeu leurs compétences et leur créativité pour aboutir à une création originale (Harriman et al., 2019). En procédant de la sorte, les clients pourront s'engager dans un dialogue actif et explicite avec les membres de l'entreprise pour donner naissance à un véritable processus de co-innovation (Le Nagard et Reniou, 2013 ; Krupicka et Moinet, 2015 ; Richard et al., 2017). Toutefois pour que ce processus soit réellement efficient, il serait souhaitable de créer une cohérence managériale intra- organisationnelle en s'appuyant notamment sur des éléments concrets tels que la gestion du temps, la grille de compétences des participants, la gestion des coûts, etc. (Savall et Zardet 1992, 2008 ; Cappelletti et Levieux 2010). Selon Savall et Zardet (1992, 2008), la prise en compte de ces éléments permettra de déboucher sur une ingénierie de la traduction qui pourra être mise en œuvre pour améliorer la co- innovation, en impliquant de manière rigoureuse l'ensemble des acteurs et en privilégiant une démarche de projet structurée.

2. – Méthodologie de la recherche

L'analyse de la littérature montre que la co-innovation est un processus qui favorise le partage et la création de connaissance, et bien plus encore la conception de nouveaux produits, au travers d'interactions entre les différents acteurs humains et non-humains (Akrich et al., 1988 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Krupicka et Moinet, 2015). Cette notion de partage de connaissance et de conception de nouveaux produits pose le problème d'intégration du client dans le processus d'innovation. En effet, il invite à se détacher d'une relation traditionnellement verticale avec l'entreprise pour une relation horizontale et collaborative (Vargo et Lusch, 2004) qui permettra d'agir sur certaines difficultés inhérentes à l'intégration des clients (réticence des clients, refus de collaboration, syndrome du *not inventing here*, inhibition de la créativité des clients, etc.). Ainsi, pour étudier les difficultés d'intégration des clients au sein du processus de co-innovation, nous avons fait le choix d'une étude de qualitative à dominante exploratoire et inductive (Yin, 2003).

TABLEAU 1

Grille de codage thématique des entretiens

Méta-catégories	Thèmes	Sous-thèmes	Codes
Difficultés d'intégration du client	Problématisation incomplète	Démarche individualiste	DpD
		Focalisation sur le produit	DpF
	Intéressement tronqué	Incongruence des problématiques	DiI
		Arguments dénués de significations pour les clients	DiA
	Enrôlement « autoritaire »	Attribution des rôles sur la base des spécificités techniques du produit	DeA
		Modalités organisationnelles peu convaincantes	DeM
Conditions de participation au processus de co-innovation	Mobilisation difficile	Démarche de co-innovation discutable	CmD
		Conflits entre les différentes parties prenantes	CmC
	Environnement interne « non social »	Manque de liens sociaux	CeM
		Apprentissage difficile des clients	CeA
	Orientations stratégiques	Intensification des interactions	CoI
		Amélioration des relations sociales	CoA

Dans ce cadre, nous avons établi une collecte de données primaires par le biais de 25 entretiens semi directifs menés auprès des clients appartenant à 5 secteurs d'activités : Cosmétiques-beauté (5 personnes), Culinaire, (5 personnes) Grande distribution (5 personnes), Tourisme (5 personnes) et Banque (5 personnes). Chaque entretien a duré entre 25 minutes et 90 minutes, avec une moyenne de 45 minutes. Ils ont été retranscrits en totalité. Nous avons privilégié une approche de type échantillonnage intentionnel (Patton, 2002) représentant le mieux possible la diversité de points de vue afin de faire émerger des discours variés et contradictoires. La priorité ayant été donnée à ceux qui ont, au moins une fois, participé à toutes les phases du processus de conception d'un produit. Aucune incitation financière n'a été proposée. Nous avons opté pour un codage inductif, c'est-à-dire que nous n'avons pas cherché à établir une liste des thèmes à étudier avant de travailler sur le corpus, celle-ci nous était a priori inconnue. En effet, grâce à une lecture détaillée des données brutes, notre travail a consisté à identifier les principaux thèmes et sous-thèmes (Tableau 1). Suivant l'approche développée par Huberman et Miles (1991), l'analyse de données s'est faite en respectant les étapes suivantes : le recueil des données, la réduction des données, la présentation des données, l'élaboration et la vérification des conclusions. Par ailleurs, si de manière générale les travaux antérieurs accordent une place prépondérante aux actants humains dans le processus d'innovation, il est essentiel de préciser que, dans le cadre de cette recherche, les actants non humains (Callon, 1986; Latour, 1989) ont été intégrés dans l'analyse des résultats pour avoir une approche plus holiste et complète de la ST. Ainsi, seront considérés comme actants non humains les produits ou services (à concevoir ou à améliorer), les documents mis à la disposition des participants (contrats, explications et conditions de participation consignées par écrit), réunions, récompenses, délais de réalisation, espace et outils de travail, etc.

3. – Présentation et analyse des résultats

3.1. L'influence des actants dans le processus de co-innovation

Associer le client à la conception du produit qu'on lui destine, revient à le considérer comme un élément essentiel du processus d'innovation : « *Je vais vous raconter une petite histoire. Quand j'ai été contactée par une grande enseigne de distribution pour participer à une étude visant à choisir les parfums qui seront intégrés dans les produits qu'ils souhaitent vendre, j'étais très surprise. L'entreprise m'a expliqué la nécessité de prendre en compte les goûts des clients. Et là, j'ai compris que nous occupons désormais une place importante dans le processus de prise de décision* » (Berthe, secteur Grande Distribution). Cette reconnaissance de l'apport potentiel du client est tout de même à relativiser au regard de certains témoignages qui montrent que la façon de traiter le client peut avoir une influence négative sur le résultat final : « *de façon générale, si je suis bien accueilli je me sens bien et je suis plus libre dans ma façon de travailler* » (Edmond, secteur Banque) ; « *mais pour ma part, je m'implique fortement quand les informations données sont claires, et surtout quand je visualise le produit dans mon esprit* » (Marie, secteur Cosmétiques-beauté). En effet, qu'il s'agisse de créer un nouveau produit ou d'améliorer un produit existant, les actants humains et non humains jouent vraisemblablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des opérations de co-innovation (Tableau 2). Ainsi, tout en reconnaissant le statut d'innovateur conféré au client, l'analyse du discours des répondants met en évidence l'échec de l'intégration du client au sein du dispositif de co-innovation. Cet échec, qui semble clairement résulter d'une traduction approximative du processus de co-innovation, est analysé suivant le raisonnement de la ST. Ainsi, notre matériau empirique montre que le client peine à s'intégrer dans le dispositif de co-innovation. En dehors du secteur culinaire qui semble présenter une situation propice à la co-innovation, les autres secteurs éprouvent des difficultés à intégrer le client dans le processus d'innovation. Cela peut s'expliquer par un aménagement de l'espace de travail et une sorte de théâtralisation ponctuelle qui met en scène les clients du secteur culinaire, le produit à concevoir, les outils et une ambiance favorable pour reprendre

les propos d'Angéline : « *Tout le monde était souriant, et l'ambiance était bonne et agréable pour travailler. Je ne vous parle même pas de la dégustation avant et après chaque séance* ». A contrario, les autres secteurs ne prennent pas en compte les intérêts des clients et n'utilisent pas, non plus, de manière adéquate les actants non humains au niveau de la phase de problématisation, ce qui contraste avec Callon (1986) qui milite pour la prise en compte des intérêts de tous les actants pour la constitution d'un réseau solide.

Tableau 2 : Citations présentant l'influence de différents actants

Secteur d'activité	Actants (Humains et Non humains)	Verbatim illustratifs
Grande distribution	Humains Membres de l'entreprise	«... pour dire vrai, on ne se sentait pas vraiment intégré. C'était à peine que les gens nous parlaient, en dehors du responsable qui était plus gentil » (Berthe, Grande distribution).
	Non-humains - Espace de travail, - Description du produit, - Rémunération	« Quand la personne qui m'avait appelé m'avait dit que je serai payé si j'accepte de participer j'étais très content. Peut-être que sans cette rémunération, je n'aurais pas accepté de participer. (Nicault, Grande distribution). « Je tiens à préciser que les détails qu'ils nous donnaient sur le produit étaient clairs, et en vérité ils nous ont aidé dans notre travail » (Toussaint, Grande distribution). « mais j'ai trouvé l'endroit où on travaillait trop petit et les salariés n'était pas vraiment sympas » (Kassime, Grande distribution).
Banque	Non-humains - Outils de travail, - Réunions, - Durée de réalisation, - Nombre de documents	« nous n'avions fait qu'une réunion de travail. Pour moi, c'était insuffisant. Car, je n'avais pas bien compris le fonctionnement de l'outil de simulation de demande de prêt » (Alphonse, Banque). « Le plus grand problème était les délais de réalisation, trop court à mon goût pour faire quelque chose de bon » (Edmond, Banque). « Si je me base sur mes expériences passées, je peux dire que les documents et les manuels d'utilisation étaient moins explicites. Du coup, j'avais des difficultés à comprendre et à réaliser le travail » (Rose, Banque). « Alors que les uns intervenaient presque dans toutes les étapes, les autres réalisaient des fausses tâches » (Daniel, Banque).
Cosmétiques-beauté	Non-humains - Contrats, - Rémunération, - Outils de travail	« Tout d'abord, il fallait signer un contrat où on acceptait [...] les risques encourus. C'était un peu bizarre, ça m'a fait peur au début ». (Catherine, Cosmétique). « Malgré la rémunération qu'on nous promettait, je trouvais qu'il y avait un problème [...] ah oui, trop de papiers à signer qui m'avaient découragé » (Monique, Cosmétique). « Dans la salle, on pouvait voir plusieurs outils dont la plupart m'était inconnue » (Marie,

		Cosmétique).
	Humains -Membres de l'entreprise -Clients participants	« Aussi, je trouvais que ceux qui notaient nos idées et nos préférences sur les produits grimaçaient régulièrement quand les idées ne leur plaisaient pas. Et ça, je peux vous dire Monsieur, que ça nous décourageait et à la fin, on proposait moins d'idées » (Cécile, Cosmétique). « Le monsieur de l'entreprise nous avait dit qu'on allait les utiliser. J'étais craintive car je ne savais pas vraiment comment les utiliser » (Marie, Cosmétique).
Tourisme	Non-humains -Produits à concevoir, -Entreprise innovante,	« C'était agréable de parler de nos expériences passées avec la société. Mais quand il était question de parler de nouveaux produits à concevoir, là je vous jure, ce n'était pas la joie » (Albert, Tourisme). « C'est dure de comprendre ou de se faire une idée du produit quand l'entreprise parle plus d'elle et moins des utilisateurs. » (Iness, Tourisme).
	Humains Utilisateurs ou consommateurs	Ce sont généralement des combinaisons de services et parfois des produits qui ne facilitent pas la compréhension, surtout quand on ne parle pas de l'utilisateur » (Aline, Tourisme).
Culinaire	Non-humains -Espace de travail, -Théâtralisation du l'espace	« l'environnement de travail était agréable et bien décoré. J'étais très motivée à commencer » (Julienne, Culinaire). « Tous les objets étaient à leur place, cuillères, plats, etc. En fait, notre tâche était plus facile comme on connaissait tous les outils de travail présents dans la pièce » (Honorine, Culinaire). « Que voulez-vous que je vous dise ? Les gens (clients et salariés) échangeaient, discutaient et même tentaient de trouver des éléments communs dans leurs idées pour essayer d'avancer » (Carole, Culinaire)
	Humains -Clients, -Membres de l'entreprise	«Comme je suis une mère familiarisée à la nourriture pour bébé, les choses semblaient claires et précises pour moi. Tout était bien coordonné et tout le monde avait l'air heureux...eh, je veux dire les clients et les salariés» (Amina, Culinaire).

Les résultats montrent clairement que la co-innovation s'apparente à un processus collectif et co-construit par l'ensemble des actants dans un contexte social non statique, c'est-à-dire que c'est un processus imprévisible qui engendre des confrontations, des controverses, des conflits, des ajustements et des arrangements (Callon et Latour, 2006). C'est d'ailleurs ce qu'explique Cécile, une cliente appartenant au secteur de la cosmétique : « *A plusieurs reprises, j'ai vu comment les gens s'affrontaient verbalement, cherchaient à se justifier sur tel ou tel sujet, [...], et après beaucoup de négociations, ils finissent par se calmer et trouver une solution ou clore le débat* ». C'est donc un processus qui alterne entre situation polyphonique et situation isotropique.

3.2. La co-innovation, un dispositif d'adaptation et de recherche de compromis

3.2.1. D'une situation polyphonique (non alignement de positions) à...

Les différentes entreprises ne semblent pas conscientes de la nécessité de prendre en compte les préoccupations des clients. Elles se focalisent uniquement sur des arguments destinés à convaincre les clients à participer, alors qu'elles doivent tenir compte à la fois des intérêts du client et leurs conditions de travail afin que les intérêts personnels de ces derniers (ou leur réticence éventuelle) soient emportés par le besoin de travailler pour une organisation qui fait appel à leur expertise. En ignorant la dimension collective, le traducteur (c'est-à-dire le porteur du projet) prend le risque de laisser le client se faire sa propre idée du travail à réaliser. Dans ce cas précis, le ressenti du client constitue un danger, surtout si celui-ci se sent lésé ou, au contraire, s'il estime qu'il est au-dessus des autres acteurs. Ce type de ressenti peut remettre en cause l'autorité des porteurs de projets et impacter négativement l'ambiance de travail : « *le chargé d'études était dépassé par les gens à l'intérieur de son bureau et on voyait nettement qu'il n'avait plus de contrôle sur eux* » (Cecile, secteur Cosmétiques-beauté). Pour pouvoir garder le contrôle et être en mesure d'éteindre toutes les controverses dès que celles-ci apparaissent, les traducteurs doivent avoir une approche globale de telle manière qu'elle soit congruente avec les

problématiques de toutes les parties prenantes (y compris les actants non humains). Par ailleurs, l'intéressement, ciment important de la ST et premier pas vers l'intégration du client, reste absent du discours des répondants, alors que les travaux sur la ST ont montré que pour créer un environnement propice, des alliances doivent être scellées lors de l'intéressement.

Sans se soucier des alliances et de la congruence des problématiques, ils se sont contentés de recruter les participants en mettant en avant le critère de familiarité avec le produit : « *C'était simple, au téléphone on m'a demandée si j'avais déjà acheté de la nourriture pour bébé, j'ai dit oui et à partir de ce moment on m'a proposé d'apporter ma contribution en participant à une étude visant à améliorer la qualité de la nourriture des nourrissons* » (Amina, secteur culinaire). En plus de la familiarité avec les produits, ils auraient dû également s'appuyer sur des mécanismes psychologiques et cognitifs capables de donner une signification à l'engagement des différents participants. Dans le cadre de la co-innovation, cela peut se manifester par des dispositifs discursifs visant à présenter l'innovation comme une cause collective articulée autour d'un objectif commun et bénéfique aux consommateurs. Plutôt que de se limiter au simple recrutement, l'intéressement doit permettre au nouvel arrivant d'apprendre les règles et se familiariser avec la culture de l'organisation. Pour le traducteur, cela lui permettra de montrer au client que sa présence s'inscrit dans une dynamique sociale qui débouchera sur la connaissance des salariés, leur mode de fonctionnement et l'établissement de liens avec les autres acteurs. Malheureusement, ce qui semble prioritaire, c'est juste la participation du client au sein du processus pour lequel il a été convié, sa socialisation importe peu :

« *J'ai été intégrée au début des opérations et l'entreprise m'a fait savoir que je participerai à toutes les étapes* » (Catherine, secteur Cosmétiques-beauté). La priorité est donnée à l'offre qui sera conçue, le ressenti du client et son bien être au sein de l'organisation sont relégués au second plan. Alors que, pour obtenir l'engagement des clients et les enrôler dans des conditions favorables, il aurait été essentiel de stabiliser les rôles prescrits par l'opération de problématisation or cette dernière a été conduite de manière « atomisée » suivant une logique individualiste. Elle a juste consisté en une simple présentation technique du projet avec des arguments très généraux : « *Au début, le responsable marketing a présenté le projet et*

ensuite il nous a expliqué comment on était supposé intervenir, et parfois sans explications sur la façon d'utiliser le matériel informatiques » (Edmond, secteur Banque). La conséquence de cette situation est que les participants n'arrivent ni à maîtriser leur rôle, ni à se mobiliser, ce qui a pour corollaire l'absence de créativité. En effet, la génération des idées, qui se fait grâce notamment à l'expérience de consommation et le savoir-faire des clients, rencontre d'énormes difficultés et peine à fédérer l'ensemble des acteurs. Bien que les séances de génération des idées soient organisées en petits groupes et animées par des traducteurs, la créativité reste largement tributaire de l'attitude de l'entreprise vis-à-vis des autres actants : *« On ne connaissait même pas bien l'entreprise et ils voulaient déjà récupérer nos idées »* (Nicault, secteur Grande distribution). C'est d'ailleurs ce qui ressort des propos d'Alexandre (un client issu du secteur touristique) qui nous explique que *« ...travailler dans ces conditions ne nous aidait pas. On sentait qu'il y avait des gens mécontents qui reprochaient aux organisateurs de ne pas tenir compte de leur bien-être, comme je vous le dit, il fallait juste proposer des idées [...], on nous demandait d'exprimer toutes nos idées sans retenue »* (Alexandre, secteur touristique). Cette situation est accentuée par l'absence de liens sociaux entre les différents acteurs, c'est-à-dire l'inexistence des relations susceptibles d'unir l'ensemble des parties prenantes.

3.2.2..... une situation isotropique (alignement de positions)

En acceptant de co-innover, le client devrait intégrer un univers social lui garantissant des meilleures conditions de travail dans un environnement agréable : *« le cadre de travail était vraiment sympa et les relations avec les autres me plaisaient bien, surtout lors des pauses, on discutait bien »* (Angeline, secteur culinaire). Malheureusement, l'absence de ces conditions dans les quatre autres secteurs ne permet pas d'interagir et de tisser des liens capables de favoriser leur intégration. Néanmoins, il convient de noter que dans deux secteurs (Cosmétiques-beauté et Banque), les porteurs de projets ont décidé d'apporter des réajustements et « retraduire » le processus de co-innovation pour permettre à l'ensemble des acteurs d'interagir :

« Pour ma part, le représentant de la société nous avait autorisé à réagir par rapport aux idées proposées par les autres personnes dans la salle [...], ça devenait intéressant car on voyait bien que ça améliorerait les idées

émises par l'ensemble des participants... » (Marie, secteur Cosmétiques-beauté). Ce nouveau changement de perspective a, par exemple, permis de « de faire évoluer mon idée sur la demande de prêts en ligne. C'est-à-dire que j'avais proposé, lors des séances de travail, que le client ait la possibilité de faire une demande de crédit en ligne sans nécessairement aller en agence. Mais un autre participant a rebondi en disant que la banque doit vérifier la solvabilité du client avant. Et voilà une discussion a été lancée [...].

Finalelement l'idée a été adoptée mais à conditions que cela concerne des petits montants [...], au maximum correspondant au salaire mensuel du demandeur » (Hermann, secteur bancaire). Même si globalement, nous sommes dans une véritable situation de traduction manquée, certains traducteurs ont tenté, certes tardivement, d'obtenir une « convergence de positions » par le truchement de plusieurs réajustements pour permettre aux actants de « construire » des liens.

4. – Discussion des résultats

La présente investigation permet de voir que la co-innovation n'est pas le fait d'un acteur isolé mais, au contraire la résultante d'une série de traductions qui favorise l'interaction et une mobilisation importante des acteurs aux profils variés (Callon, 1986 ; Callon et Latour, 2006) qui doivent travailler dans un environnement socialement acceptable. Cela se matérialise donc par le passage d'une approche relationnelle à une approche collaborative (Vargo et Lusch, 2004) au cours de laquelle les actants acceptent des compromis et fournissent un certain degré de flexibilité quant à leur conduite future en matière de performances (Cappelletti et al., 2018). Rejoignant les conclusions issues des travaux de la ST (Callon, 1986; Latour, 1989; Akrich et al., 1988), nos résultats soulignent l'existence d'intérêts divergents qui impactent le processus de co-innovation. Ils montrent que les situations polyphoniques sont aussi favorisées par le manque de liens sociaux entre les différents actants et, surtout par une prise en compte insuffisante des actants non humains dans le processus de co- innovation. Grosso modo, ils montrent que l'absence d'une collaboration évidente entre actants humains et la négligence de l'apport potentiel des actants non-humains apparaissent comme un gisement de perte de valeur, donc la non-prise en compte d'un levier actionnable qui pourra faciliter l'intégration du client au

travers de dialogues contradictoires (Savall et Zardet 2008 ; Cappelletti et Levieux 2010).

Le principal enseignement de cet article réside dans la nécessité de mieux croiser marketing et gestion de ressources humaines. La plupart des travaux en marketing ont le plus souvent une vision réductrice des processus d'implication des acteurs et de prise en compte de leurs logiques d'action (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Fuller et Matzler, 2007 ; Le Nagard et Reniou, 2013 ; Richard et al., 2017; Harriman et al., 2019). Les interfaces entre marketing et gestion de ressources humaines demeurent encore relativement inexplorées (Larivière et al., 2017 ; Plaskoff, 2017). Cette recherche est donc l'occasion de tenter de combler ce fossé et d'approfondir les réflexions dans le champ de la co-innovation pour mieux comprendre les mécanismes d'intégration du client dans le processus de conception de nouveaux produits. Au regard des résultats encourageants dans le secteur culinaire, notre étude semble indiquer que la théâtralisation de l'espace de travail peut être un élément déterminant pour co-innover avec le client. Des recommandations d'actions nouvelles peuvent être proposées aux praticiens afin que la participation du client devienne une source de création de valeur pour l'entreprise. L'objectif pour les décideurs est d'aider les consommateurs et les membres de l'entreprise à traduire leur collaboration en une expérience agréable qui se matérialisera par la volonté mutuelle de construire collectivement des actions efficaces. Cela passe par la création d'un faisceau de liens qui uniront tous les actants humains et non humains. Concrètement, les praticiens doivent agir à trois niveaux. Premièrement, ils doivent sensibiliser les salariés sur la nécessité d'associer le client à la conception de nouvelles offres. C'est une démarche plus que louable dans la mesure où elle prépare les salariés à accepter de travailler et collaborer avec les clients. Dans ce contexte, il est plus qu'important de mettre en place des opérations de sensibilisation et idéalement des séances de formation destinées aux salariés pour que, dès son arrivée, le client développe un sentiment d'appartenance à l'organisation et s'implique naturellement (Harris et al., 2001). Deuxièmement, les décideurs devront définir de façon explicite le besoin de départ, trop souvent relégué au second plan par bon nombre d'entreprises. Ce besoin se matérialise par un inventaire exhaustif de toutes les informations se rapportant au problème à résoudre et aux conditions de participation des clients. En ce sens, il est

recommandé de mettre en place une théâtralisation de l'espace de travail, de définir très précisément ce que sera la future offre, ses fonctions, sa forme et ses dimensions, les matériaux à utiliser, etc. Cela donnera également la possibilité de réfléchir sur le type de clients à recruter, comment les recruter, et quel type de contribution doivent-ils apporter ? Cette étape ne doit en aucun cas être considérée comme chronophage, bien au contraire, elle doit permettre à l'entreprise d'augmenter ses chances de succès. Troisièmement, si la génération des nouvelles idées est plébiscitée par la plupart des dirigeants, force est de constater la difficulté de trouver des moyens susceptibles de favoriser la créativité. Ainsi, considérer le client comme un générateur d'idées, revient à lui permettre d'innover dans des conditions favorables et mettre à sa disposition des outils faciles d'utilisation, des documents clairs et pratiques, et un espace de travail « théâtralisé ». Toutefois, si le client apporte sa créativité, il est du ressort de l'entreprise de pouvoir transformer les idées en solutions concrètes capables de satisfaire efficacement le consommateur final.

Conclusion et voies de recherche

La convocation de la ST offre un cadre intéressant pour analyser la co-innovation avec le client. C'est une démarche qui semble valoriser le compromis et l'adaptation en invitant le traducteur à une recherche permanente d'actions visant la transformation d'un projet individuel en un projet collectif pour « inscrire » les participants dans un environnement compatible avec leurs positions. Nos résultats montrent que le processus de co-innovation peut se décomposer en une succession d'épreuves et de transformations non prévisibles dans laquelle une série d'acteurs se trouvent en relation. Ils permettent aussi de comprendre comment des situations de controverses et de désaccords mettant en scène des actants aux intérêts divergents peuvent évoluer et favoriser la mise en place d'un réseau d'acteurs favorables à la co-innovation (Callon et Latour, 2006). Ainsi, tout comme l'indiquent Akrich et al. (1988), la co-innovation résultera d'une élaboration collective, fruit d'un intéressement et d'une mobilisation de plus en plus large.

Enfin, si notre étude semble fournir des enseignements intéressants, il convient néanmoins de relativiser la portée de ses conclusions compte

tenu de certaines limites. Tout d'abord, nous devons rappeler que nous avons travaillé sur un échantillon de convenance dont l'objectif était d'avoir une diversité de points de vue. Tout en reconnaissant l'apport de la présente investigation, il est nécessaire de rappeler qu'elle repose sur une démarche qualitative à dominante exploratoire. L'approche qualitative étant jugée opportune pour l'étude en profondeur de phénomènes, elle nous a permis de cerner notre problématique et de contribuer à enrichir la littérature qui s'est très peu penchée sur ce sujet. Toutefois, cette approche appelle à des précautions concernant la nature des contributions théoriques. Le matériau empirique de cet article est constitué de 25 entretiens, ce qui limite tout de même les voies de généralisation possible. Néanmoins, il nous offre des perspectives de recherche intéressantes au regard des résultats et de la littérature mobilisée. Dans un premier temps, il pourrait être intéressant, dans un souci d'efficacité du travail du client, de s'intéresser à la collaboration entre le client et les membres de l'entreprise en restituant les points de vue de tous les acteurs (clients et salariés). Dans un second temps, une étude approfondie sur les controverses qui naissent de l'interaction entre clients et salariés autour des projets de co-création peut aussi être envisagée pour mieux comprendre le processus par lequel les différents acteurs produisent leurs discours pour promouvoir une nouvelle idée ou au contraire s'y opposer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKRICH, M., CALLON M. ET LATOUR, B., « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, N°11, juin, 1988, p. 4-17.

AKRICH, M., CALLON M. ET LATOUR, B., *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Les presses de l'École des Mines, Paris, 2006.

CALLON M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint- Brieux », *L'Année sociologique*, N°36, 1986, p.169-208.

CALLON M., LATOUR, B., *Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?* in AKRICH, M., CALLON M. ET LATOUR, B. (dir.). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Les presses de l'École des Mines, Paris, 2006.

CAPPELLETTI L., LEVIEUX P., *Le contrôle de gestion socio-économique : convertir les coûts cachés en performance durable*, in BERLAND, N., SIMON, F.X. (dir), *Le contrôle de gestion en mouvement*, Eyrolles, Paris, 2010.

CAPPELLETTI L., VOYANT O., SAVALL H., « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », *ACCRA*, N° 2, Vol. 2, mai, 2018, p.71-91.

CHANG W., TAYLOR S. A., "The effectiveness of customer participation in new product development: a meta-analysis", *Journal of Marketing*, N°80, janvier, 2016, p.47-64.

CHESBROUGH H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

EIGLEIR P., LANGEARD E., *Servuction, le marketing des services*, Editions Mac Graw Hill, Paris, 1987.

FRANKE N., VON HIPPEL E. ET SCHREIER M., "Finding commercially attractive user innovations: An exploration and test of "lead user" theory", *Journal of Product Innovation Management*, N°23, Vol. 4, juin, 2006, p.301-315.

FÜLLER J., MATZLER K., "Virtual product experience and customer participation a chance for customer-centred, really new products", *Technovation*, N°6/7, Vol. 27, juin-juillet, 2007, p.378-387.

FÜLLER J., MÜHLBACHER H., MATZLER K., JAWECKI, G. "Consumer empowerment through Internet-based co-creation", *Journal of Management Information Systems*, N°3, Vol. 26, Hivers, 2010, p. 71-102.

HARRIMAN S., TOGAR M. S., YOS S., "Co-innovation processes in the music

business”, *Heliyon*, N°5, Vol. 4, avril, 2019, p.1-24.

HARRIS K., HARRIS R., BARON S., “Customer Participation in Retail Service: Lessons from Brecht”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, N°8-9, Vol.29, août, 2001, p. 359-369.

HUBERMAN M., MILES M.B., *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.

KIDWELL R. E., MARTIN, C. L. L., *Managing organizational deviance*, Sage, Thousand Oaks, 2005.

KRUPICKA A., MOINET N., « L’intelligence marketing au service de la co-innovation Le rôle clé des communautés stratégiques de connaissance », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°5-6, Vol. 275- 276, mai, 2015, p. 67-74.

LARIVIERE B., BOWEN D., ANDREASSEN T.W., KUNZ W., SIRIANNI N.J., VOSS

C., WÜNDERLICH N.V., DE KEYSER A., “Service Encounter 2.0”: an investigation into the roles of technology, employees and customers, *Journal of Business Research*, Vol. 79, octobre, 2017, p.238-246.

LATOUR B., *La Science en action*, La Découverte, Paris, 1989.

LE NAGARD E., RENIOU F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, N°71, juillet-septembre, 2013, p.59-75.

MILLS P., MARGULIES N., “Toward a core typology of service organizations”, *Academy of Management Review*, N°2, Vol.5, Avril, 1980, p. 255- 265.

MOSCHIS G., COX D. (1989), “Deviant Consumer Behavior”, *Advances in consumer research*, N°1, Vol. 16, 1989, p.732-737.

PATTON M., *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2002.

PLASKOFF J., “Employee experience: the new human resource management approach”, *Strategic HR Review*, N°16, Vol. 3, juin, 2017, p.136- 141.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., “Co-creation experiences: the next practice in value creation”, *Journal of interactive marketing*, N°18, Vol.3, été, 2004, p. 5-14.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., “Co-opting Customer Competence”, *Harvard Business Review*, N°1, Vol.78, janvier-février, 2000, p.79- 87.

RICHARD L., GRUNER R. L., POWER D., “What’s in a crowd? Exploring crowdsourced versus traditional customer participation in the innovation process”, *Journal of Marketing Management*, N°33, Vol. 13-14, mai, 2017, p.1060–1092.

ROBINSON S.L., BENNETT R.J., “A typology of deviant workplace behaviors: a multi-dimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, N°38, Vol. 2, avril, 1995, p.555-572.

ROUQUET A., RENIOU, F., GOUDARZI K., « Le client « acteur » de l'organisation. Enjeux et perspectives pour les sciences de gestion », *Revue française de gestion*, N°234, Vol. 39, juin, 2013, p. 85-98.

SAVALL H., ZARDET V., *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées*, Editions Comptables Malesherbes, Paris, 1992.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, ILO-BIT, Genève, 2008.

VARGO S. L., LUSCH R. F., “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, janvier, 2004, p.1-18.

YIN R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 2003.