

Le recours aux pratiques de crowdsourcing : un nouvel enjeu pour les distributeurs français

Isabelle DECOOPMAN ¹

SKEMA Business School – Université Lille Nord de France

MERCUR (EA 4112)

SKEMA Business School

Avenue Willy Brandt – 59777 – Euralille – FRANCE

Tel. + 33 3 20 21 59 11, Email: isabelle.decoopman@skema.edu

Souad DJELASSI

Université Lille Nord de France – SKEMA Business School

IUT C – Département Techniques de Commercialisation,

MERCUR (EA 4112)

IUT C – Rond-Point de l'Europe – BP 557 – 59060 Roubaix Cedex – FRANCE

Tel. + 33 3 28 33 42 74, Email: souad.djelassi@univ-lille2.fr

¹ Corresponding author

Le recours aux pratiques de crowdsourcing : un nouvel enjeu pour les distributeurs français

Résumé en français

L'objet de cette recherche est d'explorer les motivations et les perceptions des consommateurs participant à des opérations de crowdsourcing. Les résultats de l'étude qualitative menée auprès de 12 contributeurs soulignent que la participation au crowdsourcing peut être génératrice de bénéfices importants pour le consommateur et l'amène à mobiliser de nombreuses ressources à cet effet. Cependant, cette même participation peut également être source de sentiments négatifs (les sentiments d'être exploité et/ou floué) que l'entreprise doit pouvoir anticiper et gérer si elle souhaite mener à bien ces opérations.

Mots clés - crowdsourcing, participation du consommateur, innovation ouverte, bénéfices, sentiments négatifs

Abstract :

The purpose of this research is to explore the motivations and perceptions of consumers participating in operations of crowdsourcing. The results of the qualitative study led with 12 contributors emphasize that participation in crowdsourcing can be generating significant benefits for consumers and leads them to mobilize many resources for this purpose. However, this participation can also be a source of negative feelings (feelings of being exploited and / or cheated) the company must be able to anticipate and manage if it wishes to bring to a successful conclusion these operations.

Key words: crowdsourcing, customer' participation, open-innovation, benefits, negative feelings

Résumé managérial

La co-innovation semble être l'une des priorités des dirigeants marketing selon le baromètre Segos²

Conscients de devoir répondre à la volonté de co-crédation de leurs consommateurs, les distributeurs français s'aventurent progressivement sur le territoire du crowdsourcing, véritable vecteur d' « innovation ouverte ». Des initiatives plus ou moins significatives ont très récemment vu le jour (Casino, Auchan, Leroy Merlin...).

Le crowdsourcing, de par sa complexité, reste mal connu des professionnels. Phénomène encore naissant, il suscite encore de nombreuses interrogations. Recenser et référencer des préférences consommateurs (Leroy Merlin), tester un produit (Carrefour), aménager un point de vente (Auchan), vendre des produits co-crédés (Auchan, Casino) ne présentent pas, pour les distributeurs, les mêmes enjeux et ne recouvrent pas les mêmes problématiques stratégiques. Il est donc important d'appréhender ces enjeux afin d'optimiser la réussite de ce type d'opérations. En effet, cette dernière est directement liée à la motivation à participer des consommateurs (Carpenter, 2011). De plus, contrairement à d'autres pratiques de co-innovation, le crowdsourcing est à l'initiative de l'entreprise et s'inscrit toujours dans une perspective marchande. Il est donc essentiel de se demander pourquoi le consommateur réalise consciemment une tâche dans une logique de production et de création de richesse pour l'entreprise ? Quelles sont ses motivations ? Ses attentes ? Quels peuvent être les freins à son implication ?

Une étude qualitative menée auprès de 12 contributeurs permet de présenter des résultats qui se structurent autour de deux principaux thèmes issus de l'analyse du discours des consommateurs. La mobilisation de ressources et les bénéfices évoqués par les consommateurs permettent de percevoir l'intérêt et le niveau d'engagement de ces derniers pour ces pratiques. L'apparition dans le discours des consommateurs de deux sentiments négatifs rarement évoqués dans la littérature nous permet de soulever le risque généré par ces pratiques si ces dernières ne bénéficient pas d'un accompagnement adapté de la part de l'entreprise. Les résultats de cette recherche permettent de dégager des implications managériales importantes. Ces dernières devraient permettre aux entreprises de comprendre que le type de crowdsourcing dans lequel s'inscrivent leurs opérations a une forte incidence sur le niveau d'engagement des consommateurs-contributeurs et donc sur le niveau de leurs

² « Les directions marketing reprennent de la hauteur », Les Echos, 17/02/2010.

attentes. Des recommandations concrètes sont proposées aux professionnels qui souhaitent adopter ces différentes pratiques.

Le recours aux pratiques de crowdsourcing : un nouvel enjeu pour les distributeurs français

Introduction

Les consommateurs multiplient les signes manifestes de l'exercice de leur pouvoir (Denegri-Knott & al., 2006). L'entreprise, quelle que soit son activité, doit prendre conscience qu'aujourd'hui il ne lui suffit plus de transférer la valeur au consommateur mais qu'elle doit la co-crée avec lui (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Dans la perspective Service Dominant Logic (Vargo et Lusch, 2004, 2008), consommateurs et entreprises mobilisent leurs ressources respectives pour créer de la valeur. Les consommateurs peuvent en effet être des sources à part entière de connaissances, d'informations, d'idées, et ainsi d'innovation pour l'entreprise. La captation de valeur réalisée auprès d'acteurs externes tels que les consommateurs se concrétise par la mise en place de business models ouverts permettant d'amorcer un processus d'« innovation ouverte » - dehors – dedans- au sens de Chesbrough (2006, 2010). Ce processus d'ouverture initié par les entreprises se conjugue avec une démocratisation croissante de l'innovation centrée sur les consommateurs-utilisateurs présents dès l'étape de la conception (Von Hippel, 2005). L'un des vecteurs de cette « innovation ouverte » suscitant un intérêt croissant chez les entreprises est le crowdsourcing (Chesbrough, 2011 ; Hopkins, 2011). Le crowdsourcing donne à l'entreprise l'initiative d'intégrer des compétences externes plus ou moins ciblées (connaissances, idées, créativité) dans son processus d'innovation (Chanal et Caron, 2008 ; Djelassi et Decoopman, 2013). Il est utilisé depuis son avènement (Howe, 2006, 2008) par les entreprises de biens de grande consommation (Bic, Heineken, Danone, PepsiCo etc), secteur d'activité plus facilement perméable à la co-création (Carpenter, 2011). Conscients de l'intérêt de ces nouvelles pratiques créatrices de valeur, susceptibles toutefois d'interroger leur modèle traditionnel, les distributeurs s'aventurent aussi progressivement sur le territoire du crowdsourcing. Le but est de s'adapter à une tendance de fond initiée puis suivie par certains acteurs en amont et en aval de leur chaîne de valeur (industriels et/ou consommateurs). Depuis quelques mois, quelques initiatives plus ou moins significatives dans le secteur de la distribution française ont vu le jour (Casino, Carrefour, Leroy Merlin...). Très récemment, le groupe Auchan, en partenariat avec la plateforme de crowdsourcing américaine Quircky, commercialise, pour la première

fois en France, dans 126 hypermarchés 8 produits co-crésés par des « Géo Trouvetout » du monde entier. Au-delà de cette opération, l'ambition du Groupe est d'inciter directement ses clients à rejoindre ce mouvement de co-crésation en offrant 100 000 codes promotionnels donnant droit à un dépôt d'idée gratuit. Un véritable évènement dans le secteur de la distribution française. Ces opérations sont cependant encore au stade de lancement. Malgré l'intérêt croissant des entreprises pour le crowdsourcing, ce phénomène, de par sa complexité, reste mal connu des professionnels et a fait l'objet de peu de recherches académiques, notamment empiriques (Burger-Helmchen et Pénin, 2011 ; Chanal et Caron, 2008, 2010 ; Schenk et Guittard, 2011). Pratique naissante le crowdsourcing soulève encore de nombreuses interrogations (Hopkins, 2011 ; Estelles-Arolas et Gonzales-Ladron de Guevara, 2012). Une de ces interrogations importantes à soulever concerne l'appréhension des motivations à la participation des contributeurs, condition indispensable à la réussite de ces nouveaux modèles collaboratifs basés sur le crowdsourcing (Carpenter, 2011). Apporter des éléments de réponse à cette interrogation constitue l'objet de ce papier. L'intérêt de traiter cette problématique réside dans le fait que le crowdsourcing, contrairement à des pratiques *open source* ou de communautés, s'inscrit dans une perspective marchande qui consiste à faire appel aux consommateurs pour réaliser une tâche dans une logique de production et de création de richesse pour l'entreprise (Howe, 2006 ; Burger-Helmchen et Pénin, 2011). Pourquoi le consommateur accepte-t-il donc de travailler pour l'entreprise en répondant à son appel ? Pourquoi accepte-t-il de contribuer consciemment à la richesse de l'entreprise ? Nous présenterons dans une première section les travaux de recherche précédemment menés sur les pratiques de crowdsourcing. Dans une seconde section nous exposerons les résultats de l'étude qualitative menée (encadré 1) auprès de 12 contributeurs. Enfin, nous conclurons par la discussion et présenterons les implications managériales de notre recherche.

1. Le crowdsourcing

S'inscrivant dans une démarche d'« innovation ouverte » le crowdsourcing se définit comme l'externalisation d'une fonction ou d'une tâche, initialement effectuée par les employés de l'entreprise, à un réseau d'individus indéfini sous forme d'un appel ouvert (Howe, 2006, 2008). L'identité des participants étant généralement anonyme, l'appel à la participation est non-discriminatoire (Penin, 2008). Le but est de résoudre un problème (Chesbrough, 2011), de développer une idée et/ou un produit (Howe, 2008 ; Magnusson, 2009), etc. Une caractéristique majeure du crowdsourcing est l'intention stratégique. Toujours initié par l'entreprise, le crowdsourcing s'inscrit dans une logique entrepreneuriale. C'est elle qui

définit le rôle, l'étendue et la nature de la participation de la foule. Différentes classifications de crowdsourcing ont été proposées dans la littérature. L'appel à la foule peut se faire au sein de l'organisation - crowdsourcing interne - et en dehors de l'organisation - crowdsourcing externe - (Simula et Vuori, 2012). En effet, l'entreprise a la possibilité d'impliquer l'ensemble de ses membres, outre ceux du département recherche et développement, les invitant à explorer de nouveaux champs inconnus, quelle que soit leur discipline d'appartenance. Une telle initiative en interne peut précéder l'amorçage d'un mouvement d'innovation ouverte. C'est le cas par exemple du groupe Auchan qui s'était déjà engagé, il y a plus d'un an, dans un cercle vertueux d'innovations en interne, grâce à un concours d'expression de créativité des collaborateurs : la « Créative Attitude ». Une autre classification du crowdsourcing peut s'opérer selon la nature des tâches à effectuer. Burger-Helmench et Pénin (2011) identifient trois types de crowdsourcing : le crowdsourcing d'activités routinières, de contenu (biens informationnels) et d'activités inventives. Le crowdsourcing d'activités routinières se rapproche de ce que Schenk et Guittard (2011) qualifient de crowdsourcing intégratif. Facile à accomplir, la tâche requise par la firme nécessite peu de compétences spécifiques de la part de la foule. Dans cette perspective, le résultat collectif lié à la diversité et/ou à la taille de la foule prévaut sur la valeur individuelle des participants. Le crowdsourcing d'activités créatives quant à lui répond sensiblement aux mêmes caractéristiques que le crowdsourcing de type sélectif (Schenk et Guittard, 2011) ou encore le crowdsourcing de « compétition » (Panchal et Jitesch, 2011). Ces derniers types de crowdsourcing permettent à l'entreprise d'accéder et de mettre en compétition des compétences individuelles fortement hétérogènes. Ici la diversité des expertises et/ou des connaissances spécifiques recueillies prévaut sur la taille de la foule et permettra la génération de solutions créatives (Brabham, 2009) (ex : compétences et sens artistique pour le co-développement d'un design produit...). Pour tous ces types de crowdsourcing et quelle qu'en soit l'ampleur, la dimension électronique est intrinsèque et primordiale (Lebraty, 2009, Péliissier, 2011, Estelles-Arolas et Gonzalez-Ladron de Guevara, 2012). Le Web 2.0 facilite en effet la mise en relation d'individus dispersés et ouvre un champ de possibilités important aux principes d'innovation ouverte (Cardon, 2006). La complexité de mise en œuvre de ces pratiques de crowdsourcing et la nécessité de gérer de façon optimale la relation avec la foule requièrent des formes d'instrumentation spécifiques et créent de nouvelles configurations organisationnelles. Deux cas de figure sont possibles. Dans le premier cas, l'entreprise gère par elle-même ce processus d'innovation ouverte. Elle est amenée dès lors à ouvrir son infrastructure et son business model afin d'y intégrer, dans une logique collaborative, les acteurs externes que sont les consommateurs (Plé & al., 2010 ;

Djelassi et Decoopman, 2013). Dans le second cas, l'entreprise a recours à de nouveaux modèles d'intermédiation qui mettent en relation des entreprises et la foule (Pelissier, 2011). Loin d'être donc un simple outil marketing (Hopkins, 2011), le crowdsourcing nécessite des adaptations pouvant être importantes pour l'entreprise (Djelassi et Decoopman, 2013). Il est dès lors d'autant plus important de comprendre les motivations et les perceptions des consommateurs afin de pouvoir générer une résonance positive chez ces derniers.

Encadré 1- Méthodologie

Des entretiens individuels ont été menés auprès de 12 consommateurs (7 femmes et 5 hommes, âgés de 26 à 41 ans) ayant participé à diverses opérations de crowdsourcing, le but étant de comprendre de manière générale leurs motivations et leurs perceptions à l'égard de ce type d'opérations quel que soit le secteur d'activité. Comme ces motivations et ces perceptions peuvent varier selon le degré de complexité de la tâche à réaliser, il était important de prendre en considération différents types de crowdsourcing. Les opérations ainsi concernées dans cette recherche vont d'un simple vote (crowdsourcing d'activités routinières ou crowdsourcing intégratif) au co-développement d'un produit (crowdsourcing d'activités créatives ou crowdsourcing sélectif). Les répondants ont été invités à nous faire part de leur expérience de participation : Pourquoi ont-ils participé à ces opérations? Comment la participation s'est-elle déroulée ? Que pensent-ils de ces pratiques d'entreprises? Les entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes, ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Chaque chercheur a procédé séparément à une lecture approfondie de l'ensemble des entretiens. Suite à cela une analyse de contenu a été effectuée (Miles et Huberman, 1994). Les différentes codifications issues de l'interprétation du discours des consommateurs ont été regroupées en thèmes en lien avec la littérature.

2. Résultats

2.1. Le crowdsourcing, de nombreuses ressources mobilisées

En répondant à l'appel de l'entreprise lors d'une opération de crowdsourcing d'activités créatives, le consommateur mobilise ses connaissances, son savoir faire et son sens d'imagination pour effectuer la tâche demandée. Ces ressources intangibles au sens de Cova & al. (2010), montrent l'implication du consommateur-employé (Mills et Morris, 1986) et l'importance de son rôle : « *Tout simplement, j'ai laissé libre cours à tous mes fantasmes en matière de créativité et d'originalité... Là j'ai été prise au piège, choisir les ingrédients, sans excès et en étant originale. Mais j'avais une idée précise de ce que je voulais. Connaissant bien les produits LINDT, je savais quelles nouvelles associations seraient sympathiques...* »

(femme, 39 ans)³. La possession de ces ressources dites extraordinaires (Cadenat, Bonnemaizon, Benoit-Moreau et Renaudin, 2013) est une condition essentielle à la prédisposition à participer à ce type d'opérations d'activités créatives. Outre ces ressources, la participation à une opération de crowdsourcing, quelle que soit sa nature, peut être consommatrice de ressources plus ordinaires tels que le temps et l'énergie. Même si ces ressources n'ont rien d'extraordinaires sachant qu'elles peuvent être facilement mobilisées par l'ensemble des consommateurs, elles n'en demeurent pas moins importantes pour ces derniers et ne peuvent être négligées. A titre d'exemple, une de nos interviewés, finaliste, a dû prendre un congé pour accompagner le développement de l'idée jusqu'à la commercialisation du produit : « *Fin septembre après avoir été sélectionnées nous sommes allées à l'usine X... Nous avons donné notre avis sur les produits, et quand tout le monde était d'accord on a travaillé sur les packagings. Ca a bien pris 10 jours ! ...* » (femme, 36 ans). Enfin, dans certains cas, les participants engagent même des dépenses financières plus ou moins importantes : « *j'ai d'abord vu la publicité à la télévision, puis le lendemain je faisais mes courses, ... par curiosité j'ai acheté les 2 paquets de xx, et puis j'ai voté pour le produit xxx* » (homme, 32 ans). L'ensemble de ces investissements ordinaires et/ou extraordinaires (Cadenat et al., 2013) de la part des consommateurs peuvent s'expliquer par les bénéfices découlant de leur participation au crowdsourcing.

2.2. Le crowdsourcing, source de valeur pour le consommateur

Pour l'ensemble des consommateurs interviewés, l'expérience du crowdsourcing est avant tout un divertissement, un jeu. Elle provoque le plaisir, la passion et l'excitation. Ces sentiments sont liées à l'originalité de ces nouvelles pratiques d'entreprise et/ou au fait qu'elles correspondent aux centres d'intérêts et/ou passions du consommateur: « *...je suis tombée sur une annonce de la marque LINDT qui proposait d'inventer une nouvelle tablette de chocolat. J'ai trouvé cette initiative nouvelle, originale et amusante. C'est pour cela que j'ai décidé de participer... cet exercice m'a donné le goût d'aller chercher au-delà de l'ordinaire d'autres sensations.* » (femme, 39 ans). Le crowdsourcing semble aussi servir à l'accomplissement de soi. Il s'agit pour le consommateur d'être écouté et de s'affirmer par sa participation à la création de l'offre. De simple récepteur passif, il devient un véritable « collaborateur » (Zwik & al., 2008 ; Mills et Morris, 1986) et va même jusqu'à s'approprier l'innovation, développant un réel sentiment de fierté : « *j'ai participé à l'opération*

³ Par contrainte de nombre de pages, nous nous limitons à la citation d'un seul verbatim par résultat, le plus marquant.

« »... *J'ai proposé le goût ... et il a été retenu parmi les 2 finalistes. Quelques jours plus tard, on faisait des photos pour la presse, on tournait une publicité, on défendait déjà NOTRE produit... Maintenant je suis très fière* » (femme, 26 ans). Même s'il ressort du discours de certains contributeurs, le projet économique existe sans être primordial. La valorisation économique ne semble pas être à l'origine de l'engagement du consommateur dans le crowdsourcing ni le premier bénéfice qui en découle. L'avantage économique a été cité mais souvent après relance : *« alors j'ai déjà participé à un vote pour Danette...c'était pour le fun et par curiosité...il y avait un ensemble télévision DVD à gagner mais il ne faut pas aller chercher beaucoup plus loin, c'était pour le fun »* (homme, 28 ans). L'ensemble des bénéfices issus de l'analyse du discours des répondants semblent donc essentiellement orientés vers soi.

2.3. Sentiments négatifs

Les résultats de cette recherche mettent en exergue deux types de réactions négatives recensées chez certains contributeurs : le sentiment d'exploitation et le sentiment d'être floué. Le sentiment d'exploitation est directement lié à la perception qu'a le consommateur de ne pas avoir été récompensé à la hauteur de ses efforts : *« ...dommage quand on sait que le buzz a été crée par nous de voir comment on s'est fait léser... »* (femme, 27 ans). Certaines tâches nécessitent un investissement important de la part du consommateur (connaissances, compétences, temps, etc.). Ce dernier s'attend donc à ce que sa contribution soit reconnue et récompensée par l'entreprise. La récompense attendue n'est pas forcément et/ou seulement économique. Comme nous l'avons présenté ci-dessus, pour la plupart des interviewés, le crowdsourcing est avant tout un divertissement et un moyen d'exprimer sa créativité en espérant qu'elle soit repérée, reconnue et connue : *« ...on se battait peut-être pas tous pour la même chose. Y a ceux qui voulaient gagner 2000 euros et ceux qui voulaient mettre en jeu leur talent et tenter de se faire connaître et diffuser largement, et pour cette deuxième catégorie dont je fais partie, voir que les designs pré-faits sont toujours dans le top 30 malgré nos efforts c'est juste blasant, on a le droit de se poser des questions. »* (femme, 41 ans). Le sentiment d'être floué quant à lui s'apparente à la complexité des règles des opérations mises en place. Ces dernières peuvent ne pas être comprises par les contributeurs. Cette incompréhension peut générer une éventuelle remise en cause des résultats de l'opération : *« ...pour moi la qualification de certains participants me semble toujours suspecte »* (femme, 29 ans). Les sentiments d'exploitation et d'être floués peuvent avoir des effets inverses à ceux escomptés initialement par l'entreprise à l'origine de l'opération. Ils peuvent en effet avoir un

impact négatif sur la perception de la crédibilité et de l'image de l'entreprisej : « *on se pose des questions quant à l'élimination de certains participants. Bravo XX pour cette belle XX escroquerie* » (homme, 35 ans).

1. Discussion et implications managériales

En pratiquant une opération de crowdsourcing l'entreprise implique le consommateur dans son processus d'innovation et l'intègre comme un partenaire à part entière. Elle permet, dans cette perspective, de révéler la créativité des consommateurs et est ainsi un « facilitateur d'innovation » au sens de Berthon et al. (2007).

Les résultats soulignent que lors d'une opération de crowdsourcing, les consommateurs-contributeurs peuvent être considérés comme des ressources opérantes dotés de compétences significatives et agissent en tant que co-producteurs de valeur (Vargo et Lusch, 2004). De même, l'entreprise peut ici être perçue comme pourvoyeur de ressources utilisées par les consommateurs dans la construction de leur projet identitaire (Arnould, 2005 ; Arnould, Price et Malshe, 2006). Le crowdsourcing est une source de plaisir, d'estime de soi et d'accomplissement. A l'inverse d'autres pratiques collaboratives telles que les communautés dont les bénéfices sont souvent liés aux interactions sociales au sein du groupe (Cova, 1997), le crowdsourcing procure aux consommateurs des bénéfices générés essentiellement par l'interaction consommateur-entreprise ou marque à l'origine de l'opération. En effet, le projet social – linking value - (Cova, 1997) très prononcé dans les communautés semble être négligeable dans les cas de crowdsourcing étudiés ici. Par ailleurs, et à l'inverse de ce que l'on aurait pu attendre du fait du caractère marchand de ces pratiques de crowdsourcing, le bénéfice économique bien qu'il existe semble marginal pour le consommateur. Même si l'entreprise affiche clairement sa volonté de commercialiser l'output de l'opération, le consommateur ne s'attend pas forcément à une compensation financière du même ordre notamment quand les bénéfices hédoniques et d'accomplissement de soi sont significatifs. Ce résultat suggère qu'il semble parfois préférable, au lieu de proposer une récompense financière faible, de mettre l'accent sur les dimensions hédoniques et de reconnaissance (nom et/ou photo du gagnant sur l'ensemble des packagings, animation réalisée par les participants dans le point de vente, information relayée dans les prospectus du distributeur...). De même, une entreprise ne peut pas se contenter d'une seule rétribution financière, même importante, qui ne pourra se substituer aux valeurs expérientielles recherchées activement par le consommateur. La détermination de la nature des rétributions est d'autant plus importante que nos résultats ont laissé transparaître qu'elle pouvait être à l'origine de la manifestation d'un

sentiment d'exploitation de la part des participants. Il convient de souligner que ce sentiment n'est pas forcément lié à une absence de rémunération mais plutôt à une mauvaise adéquation entre l'investissement du consommateur (temps, énergie, créativité...) et les rétributions proposées par l'entreprise (reconnaissance, mise en lumière de la contribution...). Au-delà de cette inadéquation, cela peut poser également la question de l'éthique pour les entreprises qui mettent en place des pratiques de co-innovation en faisant travailler des consommateurs sans avoir à les rémunérer (Pisani et Piolet, 2008).

Le deuxième sentiment négatif qui a émergé dans cette étude est le sentiment d'être floué, sentiment lié essentiellement à la complexité et au manque d'explication des règles de certaines opérations. Ce résultat conforte l'importance de la clarté du rôle dans la participation du consommateur déjà soulignée dans des recherches antérieures (Meuter, Bitner, Ostrom et Brown, 2005). Par ailleurs, les entreprises ne doivent pas négliger que la complexité de certaines de leurs pratiques peuvent susciter des sentiments de manipulation et de scepticisme chez les consommateurs (Odou et de Pechpeyrou, 2011). De ce fait elles doivent veiller à la bonne qualité des interactions avec la foule : transparence, échanges constants, explications, rappels des règles...

Aussi bien les bénéfiques que les sentiments négatifs des consommateurs discutés ci-dessus diffèrent selon le type de crowdsourcing mis en place par les distributeurs. Ces derniers doivent être tout d'abord en mesure d'identifier la catégorie dans laquelle s'inscrivent leurs opérations de crowdsourcing. Recenser et référencer des préférences consommateurs (Leroy Merlin), tester un produit (Carrefour), aménager un point de vente (Auchan), vendre des produits co-crésés (Auchan, Casino), etc. ne présentent pas, pour les distributeurs, les mêmes enjeux et ne recouvrent pas les mêmes problématiques stratégiques. Il importe donc que les distributeurs établissent un cadre de réflexion et d'action en adéquation avec l'opération mise en place. Cet ajustement devrait permettre d'aligner leur engagement sur celui des consommateurs-contributeurs. Si cet ajustement n'est pas réalisé, cela peut mettre en péril l'objectif recherché. En effet, comme l'ont souligné Plé et Chumpitaz (2009), une mauvaise gestion de l'intégration du consommateur dans le processus d'innovation peut être destructrice de valeur.

Bibliographie

Arnould E.J. (2005). Animating the big middle, *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96.

Arnould E. J., Price L. L. et Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (320–333). Armonk, NY: ME Sharpe.

Berthon P. R., Pitt L. F., Mc Carthy I. et Kates S.M. (2007). When customers get clever : managerial approaches to dealing with creative consumers, *Business Horizons*, 50, 1, 9-47.

Brabham D. C. (2009). Crowdsourcing the public participation process for planning projects. *Planning Theory*, 8, 3, 242-262.

Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2011). Crowdsourcing: Définition, Enjeux, Typologie. *Management & Avenir*, 41, 254-269.

Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2013). Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ?, *Décisions Marketing*, 70, Avril-juin, 9-24.

Cardon D. (2006). La trajectoire des innovations ascendantes: inventivité, coproduction et collectifs sur Internet", *Actes du Colloque « Innovations, Usages, Réseaux »*, Montpellier.

Carpenter H. (2011). Motivating the crowd to participate in your innovation initiative, In P. Sloan (Eds), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing* (76-84), United Kingdom: Kogan Page Limited.

Chanal V. et Caron-Fasan M. L. (2008). How to Invent a New Business Model based on crowdsourcing: The Crowdsprit Case. *Paper presented at the Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice.

Chanal V. et Caron-Fasan M. L. (2010), The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing, Platform, *M@n@gement*, 13, 4, 318-341.

Chesbrough H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.

Chesbrough H. (2011). Foreword. In Sloane, S (Ed), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice From Leading Experts*. London: Kogan Page Limited

Cova B. (1997). Community and consumption: Towards a definition of the linking value of products or services. *European Journal of Marketing*, 31, 3/4, 297-316.

- Cova B. et White T. (2010). Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches. *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4, 256-270.
- Denegri-Knott J., Zwick D. et Schroeder J. E. (2006). Mapping Consumer Power: an Integrative Framework for Marketing and Consumer Research. *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 950-971.
- Djelassi S. et Decoopman I. (2013), Customers' Participation in Product Development through Crowdsourcing: Issues and Implications. *Industrial Marketing Management*, special issue on -Business Models: Exploring value drivers and the role of marketing- in press, 10.1016/j.indmarman.2013.05.006
- Estelles-Arolas E. et Gonzalez- Ladron de Guevara G. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 10, 1-14.
- Hopkins R. (2011). What is crowdsourcing?, In P. Sloan (Eds.), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing* (pp. 15-21), United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Howe J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired. Adresse : <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> [Accédé: 30 Novembre 2009].
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing*, Crown Publishing Group, New York.
- Lebraty J. F. (2009), Externalisation ouverte et pérennité : une nouvelle étape de la vie des organisations. *Revue Française de Gestion*, 192, 151-65.
- Magnusson PR. (2009). Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology-based services. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 5, 578-593.
- Miles M. et Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mills P. K. et Morris J. H. (1986). Clients as «Partial» Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, 11, 4, 726-735.
- Odou, P. et De Pechpeyrou P. (2011), Consumer cynicism: from resistance to anti-consumption in a disenchanted world?, *European Journal of Marketing*, 45, 11/12, 1799-1808.
- Panchal Q. et Jitesch H. (2011) Modeling the Effect of Product Architecture on Mass-Collaborative Processes, *Journal of Computing and Information Science in Engineering*, 11, 23-46.
- Pelissier C. (2011). Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de l'innovation. L'exemple du crowdsourcing, un processus d'institutionnalisation du mouvement de l'open source. *Congrès AFS – Création et Innovation*, Grenoble 5-8 juillet 2011.
- Pisani F. et Piolet D. (2008). *Comment le Web change le monde : l'alchimie des multitudes*. Pearson, Paris.

- Plé L., Lecoq X. et Angot J. (2010). Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *M@n@gement*, 13, 4, 226 – 265.
- Plé L. et Chumpitaz R. (2009). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in Service-Dominant Logic. Working paper. CNRS-LEM.
- Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston. Harvard Business School Press.
- Meuter M. L., Bitner M. J., Ostrom A. L. et Brown S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69, 61-83.
- Schenk E. et Guittard C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, 1, 7, 93-107.
- Simula H. et Vuori M. (2012). Benefits and barriers of crowdsourcing in B2B firms: generating ideas with internal and external crowds. *International Journal of Innovation Management*, 16, 11.1-11.19.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo S. L. et Lusch R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Von Hippel E. (2005). *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Zwick D., Bonsu, S.K. et Darmody A. (2008). Putting consumers to work: 'Co-creation' and new marketing govern-mentality./ownra/ *Journal of Consumer Culture*, 8, 2, 163-196.

