

L'UTILISATION DES AVIS EN LIGNE DANS L'INNOVATION DES SERVICES ET LA CO-CREATION DE VALEUR: LE CAS DU SECTEUR HOTELIER

Tatiana DAUXERT

Attachée temporaire d'enseignement et de recherche

Ecole de Management de la Sorbonne

Laboratoire PRISM

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France

tatiana.dauxert@gmail.com

Mustafeed ZAMAN

Consultant, C&L Associés

IAE, Université Perpignan Via Domitia, France

mustafeedzaman@gmail.com

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'approfondir la compréhension du rôle des TIC en tant qu'outil d'innovation des services des entreprises (hôtels). Des entretiens d'experts avec des professionnels de l'hôtellerie ont été réalisés afin de comprendre leur perception des avis de consommateurs en ligne et leur utilisation de ces avis dans la gestion et l'innovation. Cette étude vise à combler les lacunes des recherches antérieures et fournit des résultats plus complets sur ce sujet. Les résultats pourraient être utiles pour des entreprises de différents secteurs intéressées par l'innovation et concernées par la gestion des avis en ligne.

Mots-clés : Avis de consommateur en ligne; bouche-à-oreille électronique; design des services; innovation ; TIC

THE USE OF E-WOM IN SERVICE INNOVATION AND VALUE CO-CREATION: THE CASE OF HOTEL INDUSTRY

Abstract :

The aim of this study is to gain a deep understanding of the role of the ICT as a tool of service innovation for firms (hotels). Expert interviews with the hospitality professionals have been realized in order to understand their perception of the online consumer reviews and their use of these reviews for management and innovation purpose. This research takes into consideration the research gap of previous study and provides more comprehensive results on this topic. Businesses that are interested in service innovation and concerned by the online review management, may find these results helpful.

Key words: e-WOM; ICT; Innovation; Online Consumer Review; Service Design;

Résumé managérial

Ces dernières années, les avis de consommateurs en ligne se développent de plus en plus dans différents secteurs d'activités, y compris le commerce, et relèvent d'une importance stratégique pour les entreprises, de par leur influence considérable sur les consommateurs potentiels. L'hôtellerie est l'un des secteurs où les avis en ligne sont très nombreux et particulièrement importants, s'agissant notamment de produits « expérientiels » inconnus par de nombreux clients potentiels.

Pour réaliser cette étude, une méthode qualitative a été appliquée. Des entretiens d'experts semi-directifs en face-à-face avec des professionnels de l'hôtellerie ont été réalisés afin de comprendre leur perception des avis de consommateurs en ligne et leur utilisation de ces avis dans la gestion courante et l'innovation des services.

Cette recherche a pour but de contribuer à une meilleure compréhension du rôle des consommateurs, en particulier par le biais de leurs avis en ligne comme l'une des formes du bouche-à-oreille électronique, et de la technologie en tant que moteurs de l'innovation dans la co-création de valeur, de services et d'expériences pour les consommateurs. Les résultats de l'étude pourraient être intéressants et utiles pour des professionnels de l'hôtellerie et de divers établissements touristiques, mais aussi pour des professionnels d'autres secteurs de commerce comme les avis de consommateurs en ligne concernent de nos jours de très nombreux secteurs d'activités. Les managers pourraient utiliser le contenu et les caractéristiques des avis de consommateurs en ligne pour de nombreuses innovations et de la co-création de valeur.

L'UTILISATION DES AVIS EN LIGNE DANS L'INNOVATION DES SERVICES ET LA CO-CREATION DE LA VALEUR: LE CAS DU SECTEUR HOTELIER

Introduction

Au cours de ces dernières années, l'innovation a acquis une importance majeure auprès des chercheurs, qu'il s'agisse du commerce, des produits ou des services. Selon Berry (2006, p.56), « *les innovations des services sont des idées visant à améliorer la performance perçue par les consommateurs comme offrant de nouveaux avantages suffisamment attractifs pour influencer leur comportement de façon considérable* ». Selon Kotler (1983), les nouvelles idées ne viennent pas seulement de l'intérieur de l'entreprise mais aussi de l'extérieur. Plus tard, en 2010, Kristensson et Magnusson soutiennent que la plupart du temps, ce sont principalement les clients qui émanent des idées innovantes. De plus, les réactions des clients permettent aux entreprises d'améliorer leurs services existants (Tax et Stuart, 1997). Par conséquent, les entreprises devraient faciliter les interactions entre les fournisseurs, les employés, les clients et les autres parties prenantes afin d'innover leurs services (Ordanini et Parasuraman, 2011, Lusch et Vargo, 2014).

Dans le secteur des services et du commerce, les employés au contact du client (par exemple les employés des points de vente ou de la réception) jouent généralement un rôle important dans l'innovation dans la mesure où ils communiquent directement avec les clients (Ordanini et Parasuraman, 2011 ; Karlsson et Skalen, 2015 ; Akesson *et al.*, 2016). Avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), la manière d'interagir avec les consommateurs a radicalement changé et les échanges sont devenus plus faciles (Lusch et Vargo, 2006 ; Lusch *et al.*, 2007 ; Vargo et Lusch, 2008, 2014). Les technologies Web 2.0 (*e.g.*, les blogs, les réseaux sociaux, les forums, les communautés virtuelles, etc.) sont basées sur le contenu créé par les clients (O'Reilly, 2005 ; Murugesan, 2007). Ces contenus générés par les utilisateurs (UGC – *User Generated Content* en anglais) sont connus sous le nom de bouche à oreille (BAO) électronique (avis en ligne, recommandations, évaluations, etc.) où les clients expriment leurs expériences perçues sur un produit / service (Cantalops et Salvi, 2014 ; Zaman, Botti et Vo Thanh, 2016). En outre, le BAO électronique joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision des clients potentiels (Floyd *et al.*, 2014 ; Litvin *et al.*, 2008 ; Mauri et Minazzi, 2013; Zhu et Zhang, 2010). En l'absence d'expérience antérieure, les clients potentiels ont tendance à considérer les évaluations des autres clients comme une base fiable pour préparer leurs futures décisions d'achat (Flanagin et Metzger, 2013; Vermeulen et Seegers, 2009).

Par conséquent, la plupart des recherches ont été effectuées du point de vue des consommateurs, en particulier sur l'impact du BAO électronique sur le processus de prise de décision par les consommateurs. Cependant, au cours de ces dernières années, la perspective des entreprises (y compris des hôtels) a commencé à être prise en compte par les chercheurs. De nombreuses recherches ont été effectuées afin d'expliquer comment les managers devraient réagir face aux manifestations positives ou négatives du BAO électronique (Gu et Ye, 2014 ; Min, Lim et Magnini, 2015 ; Sparks, So et Bradley, 2016). En outre, les chercheurs affirment que le BAO électronique pourrait être utilisé comme une source d'aide à la résolution des problèmes liés aux achats ou aux services (Bolton & Saxena-Iyer, 2009). Par conséquent, nous soutenons que les managers devraient aller au-delà d'une simple résolution des problèmes et innover et concevoir leurs services en conséquence. À notre connaissance, aucune recherche visant à comprendre les façons dont

les entreprises des services, en particulier des hôtels, utilisent ce BAO électronique afin d'innover leur service, n'a été réalisée jusqu'à présent. L'objectif de cette étude est de comprendre comment les managers de l'hôtellerie utilisent les technologies web, en particulier les avis de consommateurs en ligne (ACL), comme un outil stratégique d'innovation. Pour cette recherche, des entretiens semi-directifs en face-à-face ont été réalisés avec des professionnels de l'hôtellerie afin d'illustrer leur utilisation du BAO électronique. Les ACL étant de plus en plus répandus, les résultats de cette recherche pourraient être utiles pour les managers dans différents secteurs d'activité, dans le commerce des biens comme des services.

Cadre conceptuel et théorique: avis en ligne et innovation dans les services

Le terme «innovation» représente un concept complexe avec de nombreuses approches de définition contribuant à sa signification. En général, il peut être décrit comme un processus qui introduit une idée de solution à un problème qui est perçue comme nouvelle dans un contexte spécifique. En tant que tel, il peut être compris comme la génération ou la mise en œuvre de nouvelles idées, de nouveaux processus ou services (Hjalager, 2010). En raison de sa complexité, la littérature existante différencie plusieurs niveaux, types et catégories d'innovation. Par exemple, elle peut aller d'une innovation mineure et incrémentale indiquant l'adaptation de produits ou services préexistants, jusqu'à une innovation radicale, introduisant des produits ou services entièrement nouveaux (Ottenbacher et Harrington, 2010). De plus, Hjalager (2010) insiste sur la nécessité de distinguer l'innovation du produit et du service, l'innovation du processus, ainsi que l'innovation managériale, managériale et institutionnelle.

Dans ce corpus croissant de littérature, l'un des principes clés suggérés est la nécessité d'une orientation proactive du marché (Sanden, 2007) et le passage à des services riches en interactions (Ottenbacher et Harrington, 2010).

Dans cette optique, les notions de la centralité du consommateur, de son *empowerment* et implication ont été mises en évidence comme les principaux moteurs du développement de nouveaux services (Sigala, 2012b). La nouvelle orientation des services consiste à placer le consommateur au centre et à être proactif par le biais de la reconnaissance des consommateurs et de la réponse à leurs besoins avant même qu'ils n'apparaissent (Ramaswamy, 2009a). Ces développements ont conduit à une plus large reconnaissance des consommateurs et ont marqué l'avènement d'un nouveau paradigme marketing qui fait de la centralité du consommateur le principe clé favorisant l'innovation, l'avantage compétitif et la croissance (Shaw & al., 2011 ; Sigala, 2012a ; Neuhofer, 2016).

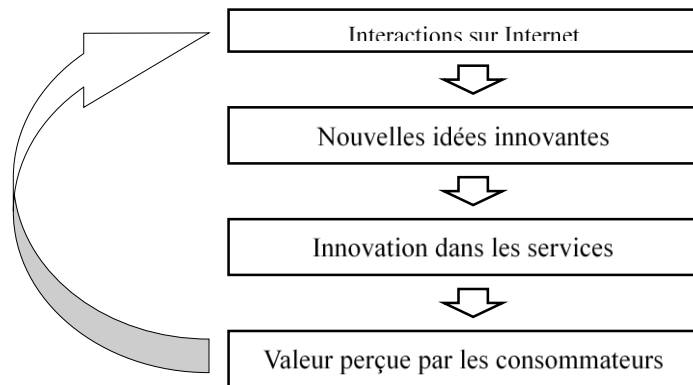
Les consommateurs utilisent leur nouveau pouvoir pour partager leurs opinions, se plaindre, négocier, approuver, interagir et co-crée des expériences (Cova et Dalli, 2009). Cela signifie que les rôles des entreprises et des consommateurs dans la production et la consommation ne sont plus distincts (Ramaswamy, 2011), l'interaction intervenant à la fin de la chaîne de valeur, au moment de la vente du produit ou du service (Van Limburg, 2012). Les nouveaux principes de l'implication des clients encouragent les consommateurs, en tant qu'individus « montés en puissance », à collaborer et à être une ressource dans les processus traditionnellement réalisés par l'entreprise. Les consommateurs veulent contribuer avec leurs propres ressources, ce qui leur permet de transformer une simple rencontre de service en une précieuse expérience (Cova et Dalli, 2009). Dans ce nouveau paradigme, le consommateur en tant qu'individu, plutôt que l'entreprise, est considéré comme le point de départ du nouveau développement de services (Sanden, 2007) et l'élément central du processus de co-création.

Les chercheurs distinguent deux types d'approches à la création de valeur : la coproduction et la co-création, ou la co-conception (Chathoth & al., 2013). Notre recherche se

concentre uniquement sur la co-création de valeur pour les entreprises, notamment dans l'hôtellerie. Le concept de base de la co-création de valeur est que les clients utilisent leurs compétences et leurs connaissances issues de leurs expériences antérieures pour co-créer de la valeur pour le produit / service en question (Vargo *et al.*, 2008). D'autre part, le processus de co-création consiste en un échange entre les hôteliers et les clients pour en savoir plus sur les clients et leurs besoins (Matthing *et al.*, 2004 ; Normann, 2001; Rebecca Yen *et al.*, 2004). Cependant, certains chercheurs ont trouvé qu'il était très difficile d'échanger de l'information avec les clients (*e.g.*, Chathoth *et al.*, 2013). Mais, par le développement des TIC, l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie a été transformée, notamment dans la manière d'échanger l'information (Buhalis et Law, 2008). Ainsi, l'importance croissante des sites web de l'UGC / BAO électronique (par exemple, TripAdvisor) a facilité l'échange entre les directeurs d'hôtels et leurs clients (O'Connor, 2008). Bien qu'il y ait très peu de recherches sur l'impact de l'UGC et du BAO électronique sur la co-création de valeur, See-To et Ho (2014) ont trouvé un impact positif du BAO électronique sur cette dernière. Dans leur analyse des ACL, Park et Allen (2013) ont expliqué comment ces avis pourraient être utilisés à des fins de gestion. Cette étude ayant été réalisée dans une ville de l'Ouest des  tats-Unis, les auteurs ont suggéré de futures études plus approfondies qui devraient prendre en considération un échantillon plus large afin d'expliquer cette lacune.

Normann et Ramirez (1993) affirment que l'objectif des entreprises n'est pas seulement de créer de la valeur pour leurs clients, mais aussi de leur permettre de créer leur propre valeur à partir des différentes offres de l'entreprise. Shaw, Bailey et Williams (2011) présentent un cadre et expliquent comment les clients s'impliquent dans le développement de nouveaux produits et le marketing pour les hôtels. Par conséquent, nous proposons le modèle d'innovation de service suivant :

Figure 1: Modèle de l'innovation dans les services en utilisant les TIC



Von Hippel (1976, 1986) et Park & Allen (2013) soutiennent que les clients pourraient être des innovateurs qui créent de nouvelles idées de produits ou services que les entreprises pourraient commercialiser. Par conséquent, nous soutenons que les managers, notamment d'hôtels, utilisent Internet pour interagir avec leurs clients et identifier les idées nouvelles et innovantes, même si la plupart de ces idées concernent des innovations plutôt incrémentales que radicales.

Méthodologie

Afin d'obtenir nos résultats, une méthode de recherche qualitative a été utilisée. Dans cet objectif, il nous a semblé approprié de mener des entretiens semi-directifs en face-à-face afin de contextualiser les résultats théoriques (Blanchet et Gotman, 1992). Par conséquent, un

guide d'entretien ad hoc a été élaboré afin d'interroger les managers d'hôtels et d'autres professionnels de l'hôtellerie. En ce qui concerne la taille de notre échantillon, la recherche exploratoire qualitative est caractérisée par "*des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique d'étude*" (Evrard *et al.*, 2003, p.100). Par conséquent, nous avons interviewé les experts suivants (voir le tableau dans l'annexe 1). Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits et une analyse thématique de contenu a été réalisée à l'aide de NVivo 11.

Discussion des premiers résultats

Les professionnels de l'hôtellerie interviewés pour cette recherche nous ont donné des exemples intéressants concernant les réactions des consommateurs et leurs réponses sur les sites contenant des avis en ligne, tels que TripAdvisor, Expedia ou Booking.com.

Premièrement, ils reconnaissent que ces avis sont uniques (certaines informations qu'ils fournissent ne peuvent pas être trouvées ailleurs) et la réponse de l'hôtel à ces avis est très importante pour les clients. La plupart des clients potentiels font confiance aux avis d'autres clients plutôt qu'aux informations commerciales disponibles sur le site web de l'hôtel ou sur les plateformes dédiées aux voyages (Booking.com, Expedia, etc.). Un directeur général de l'hôtel a donné l'exemple de la couverture. Un client de son hôtel a eu très froid dans sa chambre et l'a marqué dans un avis sur TripAdvisor. Le directeur lui a répondu que des couvertures supplémentaires étaient disponibles dans le placard. "*Ce qui est drôle pour l'histoire de la couverture (...), c'est que les clients ouvrent le placard maintenant et utilisent les couvertures, donc ils savent qu'il y a une couverture probablement parce qu'ils ont lu ma réponse au commentaire de ce client. (...). Le jour suivant, j'en ai discuté avec l'équipe de la réception, et nous avons décidé d'expliquer à nos invités comment trouver ces couvertures et autres choses. Ainsi, lors du check-in, nous avons commencé à l'expliquer à nos invités. Donc, c'est ce client qui nous a donné l'idée via son avis en ligne.*" (E7)

Selon plusieurs experts, les avis pourraient aussi être une source d'innovation en fonction de certaines caractéristiques des consommateurs que l'on retrouve dans leur profil, comme la nationalité, l'expertise de voyage (nombre d'avis pour différentes destinations et types d'établissements touristiques) ou le nombre d'avis utiles. Selon E5, « *(Le client) est habitué aux profils de ceux qui expriment leurs avis. Il / elle a de plus en plus de maturité pour pondérer les avis (...) Quelqu'un qui écrit un avis, et un seul, qui n'a jamais laissé de commentaires avant, aurait moins de poids que quelqu'un qui est un expert en avis, voyage beaucoup et, enfin, a une expérience et un regard beaucoup plus mature* ». Les managers devraient donc accorder une attention particulière à ces profils de leaders d'opinion (leaders d'avis) qui pourraient influencer davantage d'autres clients potentiels que les avis d'autres utilisateurs.

En ce qui concerne les autres caractéristiques des consommateurs auteurs des avis, comme la nationalité, elles sont également susceptibles d'influencer les clients potentiels lisant les avis, en particulier ceux qui cherchent des avis publiés par leurs compatriotes. Selon E5, "*je pense que les clients allemands ne font confiance qu'aux Allemands et qu'ils ne liront pas les commentaires et les jugements des Italiens, des Britanniques et des Français. Ils ne chercheront que des critiques de la part des Allemands. (...) J'ai remarqué que souvent, après la publication des avis de clients allemands, dans les jours qui suivaient, j'avais plus de nouvelles réservations de clients allemands*". Ces observations pourraient être prises en compte lors de l'adaptation des services offerts par les hôtels à différents types de clients de différents pays. Ainsi, les hôtels devraient analyser les avis en fonction des nationalités, comprendre les besoins de chaque segment et innover en conséquence.

L'une des fonctions importantes des réponses aux commentaires des clients est aussi "le droit à l'autodéfense", "le droit d'expliquer". Ce point a été mentionné par plusieurs experts interrogés. L'un d'entre eux a donné l'exemple d'une plainte d'un client et la réponse du directeur était beaucoup plus longue et détaillée que l'avis négatif. *"J'ai expliqué dans ma réponse à sa plainte en ligne qu'une bouteille de champagne avait été offerte à cette cliente, que son petit déjeuner a été gratuit, et que sa chambre avait été changée le lendemain de sa réclamation à la réception, mais elle a peut-être oublié de mentionner ces services dans son avis. (...) J'espère donc qu'en lisant ces avis et réponses, les clients potentiels pourraient avoir une bonne impression de notre hôtel, car nous essayons de faire de notre mieux pour satisfaire notre clientèle, et même si elle a des problèmes pendant son séjour, nous essayer de trouver une solution immédiate et satisfaisante à ces problèmes. Mais si le client ne mentionne pas cela dans son avis, comment les autres clients le sauront-ils ? L'hôtel devrait donc mieux expliquer ces solutions dans sa réponse à l'avis."*(E4).

En outre, les ACL pourraient également être une source de ventes futures supplémentaires avec des offres adaptées. Selon un responsable des ventes et du marketing d'un hôtel 5 étoiles, *"un mauvais avis (...) et bien, j'essaye toujours de fidéliser ce client et de préparer de futures ventes, pour lui ou pour d'autres clients. (...) S'il a écrit dans son avis que la chambre était trop petite, j'explique dans ma réponse à sa critique que nous avons aussi des chambres et des suites plus grandes qui pourraient mieux correspondre à ses goûts et à ses besoins et qui pourraient lui être réservées pour son prochain séjour. Bien sûr, cela a un prix mais si la taille est plus importante pour ce client ou pour les clients potentiels, ils peuvent comprendre qu'ils peuvent trouver une offre adaptée dans notre hôtel."*(E2). Par conséquent, les commentaires en ligne permettent d'améliorer continuellement les services.

Contributions théoriques et managériales, limites et voies de recherche futures

Cette recherche apporte une modeste contribution à une meilleure compréhension du rôle des consommateurs, en particulier par le biais de leurs avis en ligne comme l'une des formes du BAO électronique, et de la technologie en tant que moteurs de l'innovation dans la co-création future de valeur, de services et d'expériences touristiques compétitifs. Les résultats de l'étude pourraient être utiles pour des directeurs d'hôtels et d'établissements touristiques, mais aussi pour des professionnels d'autres secteurs de commerce ayant affaire à des avis de clients en ligne, cet aspect concernant de nos jours de très nombreux secteurs d'activités. Les managers pourraient utiliser le contenu et les caractéristiques de ces ACL pour d'autres innovations de service.

Parmi les limites de notre recherche et les voies de recherche ultérieures, nous pouvons mentionner la taille de notre échantillon d'experts interrogés. Un nombre plus important d'entretiens pourraient apporter de nouveaux résultats et de nouvelles idées. Les experts interviewés étaient tous des professionnels de l'hôtellerie. Peut-être serait-il intéressant d'interviewer des professionnels du marketing et de la communication d'autres secteurs, afin de tirer des leçons de leurs pratiques de gestion des avis de client et de les comparer à celles de l'hôtellerie. Il serait également possible d'interroger des experts d'autres régions ou pays. On pourrait également envisager de séparer les hôtels de chaîne et indépendants et comparer leurs pratiques de gestion et d'innovation. Enfin, nous n'avons utilisé que la méthode des entretiens d'experts semi-directifs, alors qu'il nous semble intéressant pour de futures recherches d'appliquer d'autres méthodes, comme l'analyse des avis et des réponses sur un site spécifique comme TripAdvisor, de soumettre un questionnaire sur la co-création dans les TIC aux professionnels ou d'organiser des focus groupes sur le thème de la co-création de valeur avec des consommateurs.

Conclusion

Cette étude a pour objectif une meilleure compréhension du rôle des TIC en tant qu'outil d'innovation, notamment dans les services et dans le contexte de l'hôtellerie. Les résultats montrent comment les TIC permettent aux entreprises, notamment des hôtels, d'interagir avec leurs clients et comment les avis de clients en ligne pourraient aider les professionnels dans l'innovation de leurs services. Par conséquent, notre étude s'inscrit dans le prolongement des études précédentes, notamment celle de Park et Allen (2013). Cependant, il s'agit d'une recherche en cours, et une étude plus approfondie est en cours afin de fournir des informations détaillées sur ce sujet et corroborer les premiers résultats. Cette étude étant principalement basée sur des hôtels à Paris et en IDF (France), il serait intéressant de faire une analyse comparative avec d'autres régions ou secteurs d'activité, notamment le commerce, et d'utiliser éventuellement d'autres méthodes de recherche. Les auteurs seront reconnaissants pour toute suggestion et idée pour mener à bien leur futur travail.

6. Bibliographie

Åkesson M., Skålen P., Edvardsson B. et Stålhammar A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: how frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26, 3, 338-362.

Berry L. L., Shankar V., Parish J. T., Cadwallader S. et Dotzel T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56.

Blanchet A. et Gotman A. (1992). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Nathan : Paris

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.

Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory?. *Marketing theory*, 9(3), 315-339.

Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales—An empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233-242.

Evrard Y., Pras B., & Roux E. (2003). *Market, Etudes et recherches en marketing*, 3^{ème} édition, Dunod : Paris.

Flanagin, A. J., & Metzger, M. J. (2013). Trusting expert-versus user-generated ratings online: The role of information volume, valence, and consumer characteristics. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1626-1634.

Floyd, K., Freling, R., Alhoqail, S., Cho, H. Y., & Freling, T. (2014). How online product reviews affect retail sales: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 90(2), 217-232.

- Gu, B., & Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570-582.
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1346-1365.
- Kotler, P. (1983). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey.
- Kristensson, P., & Magnusson, P. R. (2010). Tuning users' innovativeness during ideation. *Creativity and innovation management*, 19(2), 147-159.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Matthing J., Sandén B. et Edvardsson B. (2004). New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 5, 479-498.
- Min H., Lim Y. et Magnini V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56, 2, 223-231.
- Murugesan S. (2007). Understanding Web 2.0. *IT professional*, 9, 4.
- Neuhofer B. (2016). Value co-creation and co-destruction in connected tourist experiences. In *Information and communication technologies in tourism 2016*, 779-792. Springer, Cham.
- Normann R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons.
- Normann R. et Ramirez R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71, 4, 65-77.
- Ordanini A. et Parasuraman A. (2011). Service innovation viewed through a servicedominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14, 1, 3-23.
- O'Connor P. (2008). User-generated content and travel: A case study on Tripadvisor.com. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 47-58.
- O'Reilly T. (2005) 'What is Web 2.0?', Retrieved from: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.
- Ottensbacher M. C. et Harrington R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24, 1, 3-15. 8
- Park S. Y. et Allen J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54, 1, 64-73.

Prahalad C. K. et Ramaswamy V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32, 4-9.

Ramaswamy V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37, 2, 32-37.

Rebecca Yen H., Gwinner K. P. et Su W. (2004). The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 1, 7-26.

See-To E. W. et Ho K. K. (2014). Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust—A theoretical analysis. *Computers in Human Behavior*, 31, 182-189.

Shaw G., Bailey A. et Williams A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32, 2, 207-214.

Sigala M. (2012a). Social networks and customer involvement in new service development (NSD) The case of www. mystarbucksidea. com. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 7, 966-990.

Sigala M. (2012b, October). Web 2.0 and customer involvement in new service development: A framework, cases and implications in tourism. In *Web*, Vol. 2, 25-38.

Sparks B. A., So K. K. F. et Bradley G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.

Tax S. S. et Stuart I. (1997). Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems. *Journal of Retailing*, 73, 1, 105-134.

Vargo S. L. et Lusch R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14, 3, 239-248.

Vargo S. L. et Lusch R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, 1-10.

Vermeulen I. E. et Seegers D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30, 1, 123-127.

Von Hippel E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5, 3, 212-239.

Von Hippel E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32, 7, 791-805.

Zaman M., Botti L. et Thanh T. V. (2016). Weight of criteria in hotel selection: An empirical illustration based on TripAdvisor criteria. *European Journal of Tourism Research*, 13, 132-138.

Zhu F. et Zhang X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74, 2, 133-148.

Zwass V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15, 1, 11-48.

Annexe 1 : Les professionnels ayant participé aux entretiens d'expert

Numéro de l'entretien	Nom	Poste	Catégorie d'hôtel
E1	Benjamin R.	Coordinateur web	5 étoiles, indépendant
E2	Larissa G.	Responsable marketing et ventes	5 étoiles, indépendant
E3	Kirill G.	Assistant du chef de réception	5 étoiles, chaîne internationale
E4	Goran T.	Directeur général	4 étoiles, chaîne internationale
E5	Julien F.	Chef de réception	3 étoiles, chaîne internationale
E6	Nicolas H.	Responsable marketing	3 étoiles, chaîne internationale
E7	Stéphane G.	Propriétaire et directeur général	2 étoiles, indépendant
E8	Patricia G.	Consultante en hôtellerie	Cabinet gérant des hôtels indépendants: 3 et 4 étoiles
E9	Amadou D.	Responsable hébergement	4 étoiles, chaîne internationale
E10	Corinne G.	Consultante en hôtellerie	N/A
E11	Aldric D.	Propriétaire et directeur général	4 étoiles, indépendant
E12	Isabelle B.	Directrice générale	4 étoiles, indépendant