

# La participation du client dans le processus de conception de nouveaux produits

## Customer participation in the process of designing new products

Sylvain MBONGUI KIALO

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Marielle BILOO BI MBA

Enseignante d'Economie et de Gestion, Académie de Paris

### Résumé

L'objectif de cet article est de montrer que le client peut être utilisé dans toutes les phases qui jalonnent le processus de conception. Recourir à la créativité des clients pour acquérir un avantage compétitif devient vital pour dynamiser le processus d'innovation. S'il semble donc justifié, dans une logique de compétitivité, que les managers font appel à la créativité du client dans leurs propres processus de conception, il n'en reste pas moins que les questions liées à la façon de le faire demeurent sans réponses. S'appuyant une démarche qualitative, l'étude montre comment le client participe à la conception de nouveaux produits. D'un point de vue théorique, l'intérêt de la présente recherche repose sur une utilisation inversée du client dans le processus de conception, et contribuer ainsi à enrichir la littérature qui s'est très peu penchée sur le sujet. D'un point de vue pratique, notre étude fournit des éléments intéressants pour mieux prendre en compte les idées des clients au sein du processus d'innovation. Car, nos résultats expliquent que le client est un véritable concepteur qui apporte des solutions et des idées utiles à la conception d'un produit compétitif.

**Mots clés:** Participation, Client, Processus de conception, Innovation, Conception.

### Abstract

The purpose of this article is to show that customers can be used in all phases that punctuate the design process. Using the creativity of customers to gain a competitive advantage becomes vital to boost the innovation process. While it seems clear that managers rely on the creativity of customers in their own design processes, it is important to note that there are still unanswered questions about how customers are involved in the design process. Based on a qualitative approach, our study shows how customers participate in the design of new products. From a theoretical point of view, the contribution of this research is based on a reverse use of customers in the design process in order to lead to the achievement of competitive products. From a practical point of view, our study provides interesting insights to better integrate customer insights within the innovation process. Indeed, our findings explain that customers are true designers that provide firms with useful solutions and ideas throughout the design process.

**Keywords:** Participation, Consumer, Design Process, Innovation, Design.

## Introduction

Au moment où plusieurs entreprises tentent d'innover pour se démarquer de la concurrence, que ce soit par la commercialisation des produits plus en plus compétitifs ou par une gestion plus efficace de leur processus de conception, il est assez surprenant de constater une rareté d'études qui montrent et expliquent comment le client participe au processus de conception des nouvelles offres. Pourtant, Vargo et Lusch (2004) invitent à considérer les consommateurs non plus comme des réceptacles passifs d'offres mais comme de véritables concepteurs capables de participer au développement des nouveaux produits (Fuller et Matzler, 2007).

Recourir au savoir et à la créativité du client pour acquérir un avantage compétitif peut apparaître comme une nécessité pour assurer de manière durable le développement de l'entreprise. Faisant référence au processus par lequel consommateurs et producteurs se joignent pour créer des offres et des expériences nouvelles (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2004), la participation trouve ici une résonance toute particulière dans la mesure où elle peut contribuer à créer de la valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Mencarelli et Rivière, 2014). En effet, la prise en compte du client dans le processus de conception apporte une meilleure connaissance de son besoin, de sa capacité à adopter de nouveaux produits (Micaelli et Visser, 2005). Du point de vue de l'entreprise, faire participer les clients peut être un moyen d'accroître la productivité (Lovelock et Young, 1979) et de créer des produits mieux adaptés leurs besoins (Hoyer et al., 2010). La question de la co-conception est d'autant plus présente dans les stratégies des entreprises que le client n'a plus seulement une fonction de consommation au sens de Pinto (1990, p.183), c'est-à-dire « un agent économique mû par une logique spécifique souvent associée à l'utilité », mais également une fonction de conception qui tend à s'accroître (Fuller et Matzler, 2007). S'il semble donc justifié, dans une logique de compétitivité, que les managers font appel à la créativité du client (Fuller et Matzler, 2007 ; Le Nagard et Reniou, 2013) dans leurs propres processus de conception, il n'en reste pas moins que les questions liées à la façon de le faire demeurent sans réponses. En effet, les investigations consacrées à ce sujet se limitent, la plupart du temps, à l'analyse des motivations qui poussent les clients à participer dans de tels processus. Or, il serait également souhaitable de se pencher sur le « comment » de l'utilisation du client dans le processus de conception (Franke et al., 2006) compte tenu de l'état de la littérature sur cette question. C'est précisément l'objet de cet article qui propose de montrer comment, phase par phase, le client participe au processus de conception de nouvelles offres.

Pour ce faire, une étude qualitative basée sur 25 entretiens semi-directifs a été menée auprès de clients appartenant à plusieurs secteurs d'activités. L'intérêt conceptuel de cet article est de comprendre comment le client participe au processus de conception de nouvelles offres et ainsi contribuer à enrichir la littérature qui s'est très peu penchée sur le sujet. Sur le plan managérial, 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 (y compris ces idées) tout au long des phases qui jalonnent le processus de conception. Notre papier est structuré de la façon suivante. La

première partie se focalise sur une revue de la littérature synthétique portant sur la conception et la participation du client dans le processus de conception. Nous y revenons tout d'abord sur la notion de conception, ensuite nous proposons un cadre d'analyse de la participation du client dans le processus de conception. La deuxième partie aborde la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Enfin, la troisième partie analyse les principaux résultats qui sont par la suite discutés au regard de l'intérêt conceptuel et pratique d'une telle étude.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1. Conception et participation du client : un point sur la littérature**

La conception est un concept qui fait appel à des définitions plurielles. Néanmoins, la littérature semble consensuelle sur le fait qu'elle désigne un ensemble d'activités et de processus qui permettent de passer d'une idée nouvelle à la production de nouveaux produits qu'ils soient tangibles ou intangibles (Morin, 1986 ; Simon, 1991 Perrin, 1996). Pour Morin (1986, p.185), la conception est vue comme « l'engendrement, par un esprit humain, d'une configuration originale formant unité organisée ». Cela implique donc une activité intellectuelle par laquelle sont imaginées des dispositions visant à changer des situations existantes en situations préférées (Simon, 1991). Pour avoir la chance d'obtenir une situation préférée et satisfaisante, il convient d'appréhender la conception comme un processus par lequel plusieurs acteurs se mobilisent pour conduire un travail d'équipe au sein duquel chacun des acteurs apporte des connaissances et des compétences essentielles (Guerlesquin et Sagot, 2009). La conception semble donc engager la participation de plusieurs parties prenantes qui produisent des représentations et des interprétations différentes en fonction de l'environnement de travail et de leur statut dans l'organisation (ingénieurs, techniciens, ouvriers, personnes extérieures à l'entreprise, etc.). Pour Bonnardel (1999, p.89), plusieurs concepteurs, confrontés au même problème, élaborent des représentations mentales différentes du problème et parviennent à des résultats également différents. Ainsi, le concepteur agit sur le phénomène immergé dans l'environnement : ses actions tout comme ses effets seront sans doute différents dans un environnement différent.

Dans le cadre de la participation du client, la conception peut être vue comme une recherche de compromis, 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. De façon plus concise, la conception apparaît comme un processus technologique et humain où les connaissances individuelles et organisationnelles sont mises en évidence, partagées, assimilées et transformées dans la finalité de produire de la valeur. En ce sens, les consommateurs sont invités à participer au développement de nouvelles offres en générant et évaluant de nouvelles idées, en élaborant des concepts, en discutant et améliorant des prototypes ou en testant les produits (Fuller et Matzler, 2007). L'entreprise valorise les efforts de ses salariés et ceux des clients afin de résoudre les problèmes de façon

collective. Cette vision de la conception semble propice pour examiner la question de la participation du client et plus exactement la façon dont il participe dans toutes les phases qui jalonnent le processus de conception.

## **1.2. Cadre d'analyse de la participation du client dans le processus de conception**

Chercher à savoir comment le client participe au sein du processus de conception nous paraît d'un intérêt certain compte tenu de l'état de la littérature à ce sujet. L'intérêt d'une telle démarche a pour vocation de prendre en compte le rôle du client et la nécessité de placer celui-ci au cœur du processus de développement de nouvelles offres. En ce sens, celui-ci pourra par exemple créer des solutions nouvelles ou sélectionner des solutions existantes, ou encore combiner les deux. Toutefois, les entreprises devront particulièrement s'appuyer sur les clients qui sont prêts à apporter leurs idées et leurs connaissances de telle sorte que leur participation soit créatrice de valeur ajoutée (Mencarelli et Rivière, 2014). Loin d'être une activité contraignante, la participation doit se faire uniquement sur la base du volontariat. La conception n'est possible que si les clients sont prêts à coopérer et à partager ouvertement leurs idées et leurs connaissances avec l'entreprise (Fuller et al., 2010). Il faut néanmoins nuancer l'efficacité d'une telle collaboration, d'autant plus que le client par son comportement peut être source de perturbation à cause de certains comportements dysfonctionnels et déviants (Moschis et Cox, 1989). Jougleux et al. (2013) notent que ces comportements ont un impact négatif sur les autres clients et sur l'entreprise. Un autre problème inhérent à la participation du client est celui du syndrome du not invented here (Le Nagard et Reniou, 2013), c'est-à-dire que les salariés peuvent refuser de mettre en avant les innovations dont ils ne sont pas à l'origine.

En mobilisant les travaux issus de la sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1989), il peut être possible d'agir sur le phénomène du not invented here en s'intéressant notamment aux « tactiques astucieuses » des acteurs (Latour, 1989). 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 équipe qui milite pour la création de valeur au bénéfice de l'organisation. Deuxièmement, 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. Une fois les participants recrutés, il est essentiel de coordonner les actions pour qu'elles paraissent distribuées comme des rôles : c'est cette étape que Latour (1989) appelle « enrôlement ». On assisterait dans ce cas à une sorte de socialisation organisationnelle du client, c'est-à-dire que celui-ci sera considéré comme un membre à part entière de l'organisation (Goudarzi et Eiglier, 2006). Cela implique, cependant, une véritable socialisation qui passe par la mise en place des conditions favorables non seulement pour intégrer le client dans un groupe social, mais aussi pour faire connaître au client la culture et les valeurs de l'entreprise. Enfin, la quatrième étape fait référence à la mobilisation (Callon, 1986) c'est-à-dire que les dirigeants doivent se doter de porte-paroles qui veilleront au bon fonctionnement du processus de conception 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 extérieures et donc susciter leur adhésion aux projets d'innovation de l'entreprise. S'agissant du comportement des clients dans le processus de conception, les travaux de Schneider et Bowen (1995) apportent, là aussi, des recommandations intéressantes. Pour les deux auteurs, les décideurs pourront agir sur les clients à quatre niveaux : 1) clarifier le rôle des clients pour que ceux-ci comprennent ce qui est attendu d'eux et ainsi éviter d'avoir des comportements déviants (Moschis et Cox, 1989) ; 2) former les clients, pour qu'ils apprennent ce qu'ils doivent faire ; 3) motiver les clients pour que le travail se fasse dans des bonnes conditions ; 4) développer chez les clients un sentiment d'appartenance à l'organisation pour qu'ils s'impliquent naturellement. En agissant ainsi, l'entreprise peut créer un environnement propice à la participation dans le processus de conception.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Cet article est fondé sur une étude qualitative menée auprès des clients appartenant à 5 secteurs d'activités : Cosmétiques-beauté, Culinaire, Grande distribution, Tourisme et Banque. Le recueil des données a été possible grâce à 25 entretiens semi-directifs administrés en face-à-face. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien faisant apparaître deux thèmes principaux : (1) les raisons qui poussent les clients à participer aux opérations de conception et (2) la façon dont les clients interviennent tout au long du processus conception. Pour les besoins de l'étude, nous ne développerons que les données issues de la deuxième partie du guide d'entretien. Nous n'avons pas cherché à obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble des participants au sens statistique du terme, mais nous voulions interroger des personnes au profil très varié pour obtenir un panorama global.

Ainsi, nous avons mis l'accent sur le nombre des participations, le type de participation (occasionnelle, permanente) et la durée de participation. Aucune incitation financière n'a été proposée. Chaque entretien a duré entre 25 minutes et 90 minutes, avec une moyenne de 45 minutes. Ils ont été retranscrits en totalité. 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. Enfin, dans le cadre de la présente recherche, l'approche interprétativiste a été privilégiée, car elle est apparue la plus à même de répondre au mieux aux objectifs de notre recherche.

## **3. Présentation et discussion des résultats**

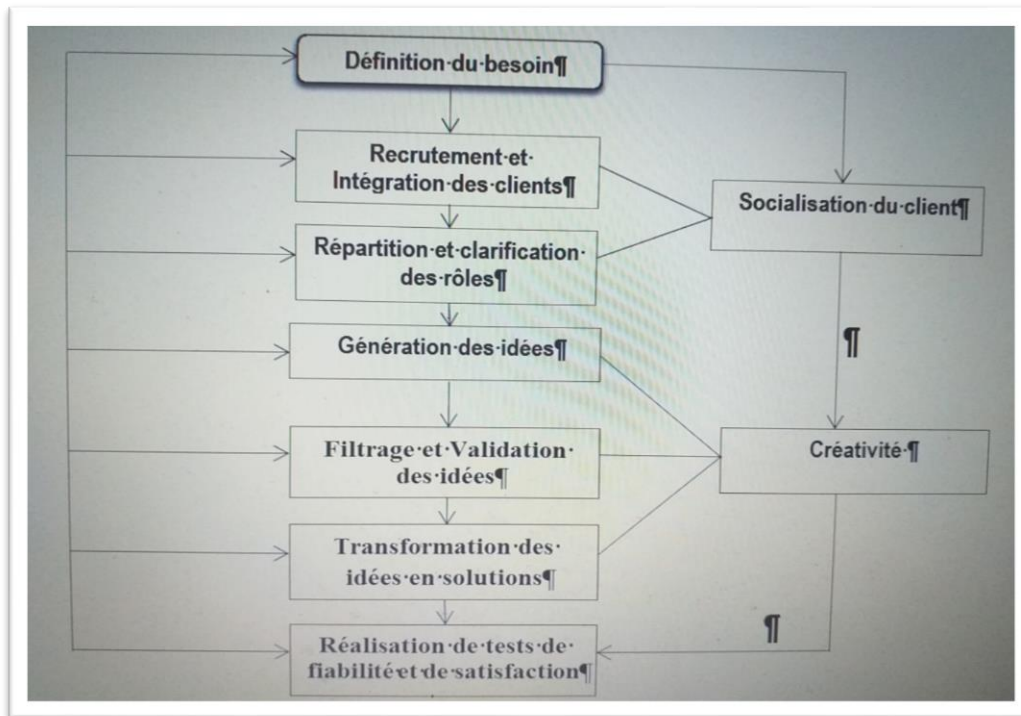
### **3.1. Présentation et analyse des résultats**

À l'instar de Prahalad et Ramaswamy (2000) qui abordent la notion de conception lorsque la créativité des clients est sollicitée, nous sommes en mesure de confirmer que les entreprises considèrent les clients comme des innovateurs potentiels à l'origine de nouveaux concepts et de nouvelles idées : « Aujourd'hui en tant que client, je suis de plus en plus considéré comme un apporteur d'idées nouvelles [...], enfin, on me voit comme un

innovateur dans la mesure où je propose de nouvelles choses... » (Daniel, secteur bancaire). Le client devient un apporteur de solutions qui oriente progressivement les praticiens vers la prise des bonnes décisions, c'est-à-dire vers la conception des produits et services répondant aux attentes des consommateurs. Associer le client à la conception de l'offre qu'on lui destine, revient à le considérer comme un élément essentiel de ce processus : « 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 expliquée de 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). Les entreprises reconnaissent que les connaissances en provenance des clients peuvent servir à la conception de nouvelles offres grâce notamment à la créativité dont ils font preuve (Fuller et Matzler, 2007 ; Le Nagard et Reniou, 2013). Toutefois, les participants reconnaissent que le but n'est pas de concevoir un produit ou un service parfait, mais une meilleure offre qui soit en adéquation avec les attentes des consommateurs. « ..., non le produit ou service parfait n'existe pas, notre participation peut aider à mieux comprendre les besoins et attentes réels des consommateurs » (Josiane, secteur touristique). Si nos résultats font état à la fois de la conception des produits et des services, il convient de noter que l'intervention des clients se fait de façon différente selon qu'il s'agit d'un produit ou d'un service. Bien que le processus de conception de produits et celui de services aient des trames similaires, ils présentent cependant une différence intéressante. En dehors du processus de servuction où le client est partie prenante, celui-ci est totalement absent dans le processus de conception des produits. Ceci, certainement à cause des spécificités du service qui se construit directement avec un membre de l'entreprise. Mais quel que soit le processus considéré, notre investigation montre que le client peut assurément participer à toutes les étapes de conception, peu importe la tangibilité ou l'intangibilité du produit. In fine, le processus de conception apparaît comme une activité collaborative qui commence par la définition d'un besoin et s'achève par la réalisation de tests de fiabilité et de satisfaction (**figure 1**). Il se construit progressivement en fonction des traitements successifs que l'on applique aux idées émises par le client, avec la contribution indéniable des membres de l'entreprise qui semblent jouer un rôle important pour arriver à un ou plusieurs concepts qui seront validés et ainsi transformés en solutions concrètes pour produire un output viable. Pour atteindre cet objectif, il apparaît que l'entreprise doit prendre en compte deux phases génériques (la socialisation du client et la créativité) qui permettront à l'organisation d'inscrire le client dans une démarche processuelle articulée autour de sept étapes.



**Figure 1 : Processus de participation du client dans le dispositif de conception**



La première étape est inhérente à la définition du besoin : il s'agit tout d'abord de définir et de formuler clairement le besoin, d'identifier les différents angles d'approche, et aussi de prendre un recul nécessaire quant à la capacité du client à créer de la valeur. Réalisée principalement par l'entreprise, elle permet de faire ressortir l'ensemble des caractéristiques de l'offre à concevoir et donne la possibilité de réfléchir sur le type de clients à recruter. La deuxième étape est le premier pas vers la socialisation du client car elle permet de recruter et d'intégrer les clients dans le processus de conception. C'est une étape importante dans la mesure où elle influencera la qualité de l'output. Ici, les clients sont généralement recrutés en tenant compte de leur familiarité avec le produit ou le service : « C'était simple, au téléphone on m'a demandé 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). Une fois le recrutement effectif, le client est intégré dans le processus de conception : « 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) ; « ...nous étions en petits groupes de trois personnes, deux consommateurs et un salarié. Le salarié nous a posé plusieurs questions sur nos préférences, nos attentes et nos besoins pour les futurs produits... » (Antoine, secteur Grande distribution). La troisième étape concerne la répartition et clarification des rôles : « Au début, le responsable marketing a présenté le projet et ensuite il nous a expliqué comment on était supposé intervenir » (Edmond, secteur Banque). Cependant, en dehors de la répartition et la clarification des rôles, les autres niveaux de la socialisation du client restent absents du discours sur les expériences personnelles des répondants, alors que Goudarzi et Eigler (2006) ont montré l'importance de la socialisation à trois niveaux : 1) la connaissance et la

maitrise de son rôle par le client ; 2) le degré d'intégration sociale et 3) la connaissance de l'organisation. En conséquence, le matériau analysé ne permet donc pas, de façon explicite, de comprendre le processus d'acquisition par lequel les clients apprennent les attitudes, les normes et les valeurs propres à l'organisation pour laquelle ils co-conçoivent les offres. Après la répartition et la clarification des rôles, l'étape suivante consiste à favoriser la génération des idées grâce notamment à l'expérience de consommation et le savoir-faire des clients. Les séances de génération des idées sont organisées en petits groupes et animées par des porte-paroles (Callon, 1986) désignés parmi les membres de l'entreprise. Une analyse plus fine des résultats montre que les séances de génération d'idées occupent une place non moins indéniable : « ..., lors des séances de travail avec les autres participants et le monsieur du service marketing [...], on nous demandait d'exprimer toutes nos idées sans retenue » (Alexandre, secteur touristique) ; « 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). La cinquième étape fait référence au filtrage (Fuller et Matzler, 2007 parlent d'évaluation des idées générées) et à la validation des idées : « Moi par contre, mes idées étaient on va dire triées quoi. Il y avait un genre de filtrage le troisième jour de la mission, c'est-à-dire que les salariés choisissaient certaines idées. On nous avait dit que nos idées seront prises en compte dans les prochains jours et en fonction des besoins, elles seront utilisées maintenant ou plus tard... » (Nicault, secteur Grande distribution). Cette réalité semble, d'après la quintessence de nos résultats, augmenter les chances de succès des opérations de conception grâce notamment à l'apport plus que déterminant du client dans le dispositif de conception. Une fois les idées filtrées et validées, elles sont transformées en solutions concrètes. Dans cette sixième étape, l'entreprise doit pouvoir détecter le caractère innovant des idées et être capable de les raccorder aux projets en cours de développement. Ce qui implique nécessairement une organisation minutieuse, une hiérarchisation des idées, une sélection et une combinaison de celles-ci afin de les rendre plus cohérentes par rapport au besoin initialement formulé. Dans ce contexte, les parties prenantes passent au peigne fin les idées et les solutions proposées par le client (et également par les salariés), comparent les combinaisons possibles, argumentent leurs avantages et leurs inconvénients et ensuite font émerger des solutions définitives qui seront prises en compte dans les produits et services qui seront conçus par la firme. Cela 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 [...]. Finalement 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). Plus encore, « Je me souviens de ma première participation où j'avais été conviée à une réunion pour proposer des idées pour améliorer un fonds de teint en poudre dont l'entreprise avait de problèmes à vendre. Avec mon expérience d'utilisation des produits cosmétiques, j'ai proposé à mon interlocuteur de créer un fonds de teint



liquide avec les mêmes ingrédients si possible [...], ensuite d'orienter le fonds de teint actuel pour une utilisation exclusivement réservée aux joues. Car mon expérience avec les fonds de teint me permet d'affirmer que la poudre est plus efficace pour les joues, mais pas forcément pour l'ensemble du visage » (Arlette, secteur Cosmétiques-beauté). La transformation des idées laisse finalement la place à la pensée critique qui permet de favoriser l'émergence de solutions et la réalisation de tests de fiabilité et de satisfaction : « ...ce qui était sympa c'est qu'on nous faisait tester nous-même les produits » (Toussaint, Grande distribution) ; « Devant un ordinateur, j'avais testé plusieurs opérations bancaires : consultation de comptes, virement de fonds, envoi de messages à mon conseiller, demande de découvert, etc. » (Rose, secteur bancaire). La participation du client à cette septième étape vise non seulement à tester le produit ou à expérimenter les nouvelles fonctionnalités, mais aussi à obtenir des retours intéressants de la part des clients compte tenu de leur expérience personnelle et celle qui leur a été rapportée par la famille et les amis. Dans cette dernière étape, les membres de l'entreprise vérifient l'adéquation entre les offres nouvellement conçues et la satisfaction du client. Bien que la satisfaction du client soit subjective (elle dépend de la perception du client), relative (elle dépend des attentes du client) et même évolutive (c'est-à-dire qu'elle peut changer avec le temps), il est essentiel d'obtenir le « jugement » du principal concerné en lui donnant l'occasion de tester le produit.

En conclusion, le client est de ce point vue capable de participer à toutes les phases du processus de conception, c'est-à-dire partant des phases situées en amont jusqu'à celles situées plus en aval. Pour garantir son succès, le processus de conception doit se construire progressivement selon une logique de concaténation de différentes étapes, c'est-à-dire que cela se caractérise par une dimension séquentielle qui veut que le résultat d'une phase constitue la donnée d'entrée de la phase suivante et autorise des allers-retours entre les différentes phases.

### **3.2. Discussion des résultats**

Au regard de notre dispositif d'enquête, la participation du client a une incidence dans toutes les phases du processus de conception. Que la conception permette la création d'une nouvelle offre ou de l'amélioration d'une offre existante (Perrin, 1996) ou encore de changer des situations existantes en situations préférées (Simon, 1991), elle repose sur un processus par lequel plusieurs parties prenantes se mobilisent pour conduire un travail d'équipe qui permet à chacun des acteurs d'apporter sa créativité (Guerlesquin et Sagot, 2009). Rejoignant plusieurs travaux, notre recherche suggère que l'utilisation du client comme input du processus de conception (Fuller et al., 2010) est rentable pour l'entreprise dans la mesure où celui-ci permet la création et la génération des nouvelles idées. La présente investigation ne vise pas à remettre en cause l'utilité des recherches antérieures, qui se sont souvent concentrées sur l'aspect « consommation ». Elle permet de voir que la conception n'est pas le fait d'un acteur isolé mais implique au contraire la participation et la mobilisation de plusieurs acteurs aux profils souvent variés (Callon, 1986) qui travaillent dans un environnement socialement acceptable (Bowen et Schneider, 1985 ; Goudarzi et Eiglier, 2006) pour favoriser la créativité de tout le monde.

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 des uns et des autres à construire collectivement des actions efficaces. Pour Latour (1989), cela passe par la création d'un faisceau de liens qui uniront l'objet (ici l'offre à concevoir) à tous ceux qui sont impliqués dans le processus considéré. 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 avec des membres extérieurs à l'entreprise. 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 (Schneider et Bowen, 1995 ; Goudarzi et Eiglier, 2006). En décidant de sensibiliser les membres de l'entreprise, les décideurs minimiseront davantage le risque de voir exister le syndrome du not invented here développé par Le Nagard et Reniou (2013). Deuxièmement, les décideurs devront définir de façon explicite le besoin de départ de l'entreprise. Il est essentiel d'insister sur la nécessité de bien définir 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. En ce sens, il est recommandé de définir très précisément ce que sera la future offre, ses fonctions, sa forme et ses dimensions, les matériaux à utiliser, et les couleurs à intégrer. Précisons par ailleurs que pour concevoir ou développer une offre attractive, la satisfaction du client doit être omniprésente lors de la définition du besoin initial. 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, il s'agit de permettre à l'entreprise non seulement d'augmenter ses chances de succès, mais aussi de pouvoir rendre le client plus productif et surtout plus créatif. Enfin troisièmement, la stimulation de la créativité du client. Si la génération des nouvelles idées et l'émergence de nouveaux concepts sont plébiscitées par la plupart des dirigeants, force est de constater la difficulté de trouver des moyens susceptibles de favoriser la créativité dans les organisations. En conséquence considérer le client comme une source potentielle d'idées, revient à lui permettre de générer le maximum d'idées et de concepts nouveaux. Toutefois, il est essentiel que l'entreprise désigne un porte-parole au sens de Callon (1986) qui doit impérativement être un membre de l'entreprise. A la suite de la génération des idées, il faut systématiquement procéder au filtrage et à la validation des éléments générés. Pour cela, il faut les regrouper par thème ou les organiser par catégorie. Les idées et les concepts les plus pertinents sont choisis et validés dans le but de les raccorder, soit aux projets en cours, soit aux projets futurs. Bien que le client joue un rôle important dans le processus de conception, les praticiens doivent comprendre que la transformation des idées en solutions concrètes repose davantage sur leur professionnalisme et leur savoir-faire. Car, si le client apporte sa pensée

créative, il est du ressort de l'entreprise de pouvoir transformer les idées en solutions concrètes susceptibles de satisfaire efficacement le consommateur final.

### **Conclusion et voies de recherche**

L'examen de la littérature a révélé qu'il existe encore, dans le champ du marketing, certains domaines à approfondir, concernant notamment la compréhension du rôle du client dans le processus de conception. L'objectif de ce papier était de montrer que le client n'a pas seulement une fonction de consommation, mais également une fonction de production et plus particulièrement de « concepteur ». Les études sur le sujet sont moins nombreuses, sans doute parce que le client est avant tout considéré comme un acheteur potentiel, c'est-à-dire comme un acteur strictement extérieur à l'entreprise. Pourtant, les rôles identifiés dans la littérature et renchérissés par les résultats de notre étude montrent que ce sujet est loin d'être négligeable. Les différentes recherches effectuées à ce jour sur le sujet, nous ont incitées à élargir les études dans ce champ, pour mieux prendre en compte le rôle du client dans le processus de conception. Nous avons voulu montrer qu'au-delà des recherches antérieures qui se limitent généralement à l'analyse des motivations des clients, la participation des clients dans le processus de conception pouvait être appréhendée comme une démarche processuelle qui commence par la définition d'un besoin initial et s'achève par la réalisation de tests de fiabilité et de satisfaction qui serviront d'indicateurs pour apprécier l'output final. Aussi, il semble que la socialisation du client ait une influence positive tout au long des étapes qui jalonnent le processus de conception. Car, la façon dont le client participe aux opérations de conception est, semble-t-il, largement tributaire à la fois du degré d'ouverture des salariés de l'entreprise et du degré de socialisation des clients (Goudarzi et Eiglier, 2006).

En définitive, l'étude réalisée a permis de faire émerger plusieurs points positifs. Du point de vue théorique, elle a tenté de contribuer à enrichir la littérature en sciences de gestion. Un des apports principaux de notre recherche présente le client non pas uniquement comme un consommateur, mais aussi comme un co-concepteur à l'origine d'idées et de concepts nouveaux. Du point de vue pratique, cet article met en avant des apports managériaux de différentes natures. Du point de vue pratique, cet article met en avant des apports managériaux de différentes natures. En effet, si la variabilité et les mutations économiques et technologiques constituent une des préoccupations centrales des opérateurs économiques, force est de constater la difficulté de trouver des outils et des moyens capables de générer des idées nouvelles pour dynamiser et alimenter le processus de conception. Nous montrons à ce titre que la participation du client peut apporter des solutions concrètes et ainsi résoudre les problèmes de conception auxquels sont confrontés les décideurs.

Si la plupart de nos résultats atteste de l'impact positif de la participation du client sur les activités de conception des entreprises, il convient néanmoins de relativiser quelque peu la portée de ces conclusions compte tenu de certaines limites inhérentes à notre étude. Bien que jugées intéressantes pour l'étude en profondeur de certains phénomènes, les recherches qualitatives appellent à des précautions concernant la nature des contributions théoriques et empiriques. Par ailleurs, notre étude porte uniquement sur des entretiens menés auprès des clients

(membres extérieurs à l'entreprise), excluant par la même occasion le point de vue des salariés. Or la prise en compte des membres de l'entreprise dans ce contexte peut jouer un rôle essentiel dans la compréhension globale du processus de conception. En matière de prolongements envisageables pour nos travaux, il nous semble essentiel de réaliser des nouvelles recherches, en s'appuyant sur une démarche quantitative, qui permettront de tester les conclusions issues de la présente étude. Il peut aussi être utile de s'intéresser à la collaboration entre clients et membres de l'entreprise pour mieux comprendre les controverses qui naissent de l'interaction entre ces deux catégories d'acteurs autour des projets de co-conception.

### **Références bibliographiques**

- Bonnardel, N. (1999), L'évaluation réflexive dans la dynamique de l'activité du concepteur, in Perrin, J., Pilotage et évaluation du processus de conception, Paris : L'harmattan.
- Callon M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieux, L'Année sociologique, 36, 169-208.
- Franke N., Von Hippel E. et Schreier M. (2006), Finding commercially attractive user innovations: An exploration and test of "lead user" theory, Journal of Product Innovation Management, 23: 4, 301-315.
- Füller J., Faullant R. et Matzler K. (2010), Triggers for virtual customer integration in the development of medical equipment - From a manufacturer and a user's perspective, Industrial Marketing Management, 39: 8, 1376-1383.
- Füller J., Matzler K. (2007), Virtual product experience and customer participation a chance for customer-centred, really new products, Technovation, 27: 6, 378-387.
- Goudarzi K., Eiglier P. (2006), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions, Recherche et Applications Marketing, 21 : 3, 65– 90.
- Hoyer WD., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh SS., (2010), Consumer cocreation in new product development, Journal of Service Research, 13:3, 283-296.
- Huberman M., Miles M.B. (1991), Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles: De Boeck Université.
- Jougleux M., Rouquet A. et Suquet J-B. (2013), Les organisations face à la déviance des clients, Economie et Société, Série Gestion des Services, 14 :3/4, 383-399.
- Latour B (1989), La Science en action, Paris: La Découverte.
- Le Nagard E., Reniou F. (2013), Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public, Décisions Marketing, 71, 59-75.
- Lovelock C., Young R., (1979), Look to consumers to increase productivity, Harvard Business Review, 57: 3, 168-178.
- Mencarelli R., Rivière A. (2014), La participation du client dans un contexte de self-service technologies : une approche par la valeur perçue, Revue Française de Gestion, 40 : 241, 13-20.



Mbongui Kialo S., Biloo Bi Mba M., 2019, La participation du client dans le processus de conception de nouveaux produits, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

Micaelli J.P., Visser W., ( 2005), Intégrer l'utilisateur dans la conception ». In : J. Forest, Mehier C J.P., Micaelli. (eds), Pour une science de la conception. Belfort: UTBM Editions, 77-91.

Morin E. (1986), La méthode T3, La connaissance de la connaissance, Paris : Seuil.

Moschis G., Cox D. (1989), Deviant Consumer Behavior, Advances in consumer research, 16, 732-737.

Perrin J. (1996), Cohérence, pertinence et évaluation économique des activités de conception, in ECOSIP, Cohérence, Pertinence et Evaluation, Paris : Economica.

Pinto L., (1990), Le consommateur : Agent économique et acteur politique », Revue française de sociologie, 31 :2, 179-198.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, 78, 79-87.

Schneider B., Bowen D. E. (1995), Winning the Service Game, Boston: Harvard Business School Press.

Simon H., (1991), Sciences des Systèmes, Sciences de l'artificiel, Paris : Dunod.

Vargo S. L., Lusch R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing, 68, 1-18.