

Travail de Bachelor 2016

Comment les entreprises touristiques suisses peuvent-elles considérer leurs clients comme vecteur d'innovation ?

DON'T BE
AFRAID TO
FAIL

Be afraid not

to try.

Module TB 2016

Travail de Bachelor réalisé par : Aurélie Compagnini

Professeur responsable : Alain Pillet

Déposé le 28 novembre 2016 à Sierre

HES – SO Valais/ Wallis

Domaine Économie & Services, filière Tourisme

www.hevs.ch

RESUME

Ce travail de bachelor évoque l'importance de l'innovation au sein des entreprises, ainsi que l'intérêt d'intégrer le client dans la stratégie d'innovation. Les objectifs principaux de ce travail étaient les suivants :

- Analyser comment les entreprises prennent en compte le client dans le processus d'innovation.
- Démontrer l'importance stratégique du client comme vecteur dans le processus d'innovation au sein des entreprises touristiques suisses.
- Etablir un audit de processus d'innovation au sein d'entreprises touristiques suisses engagées dans le projet CTI et proposer des actions stratégiques en fonction du modèle de co-création.

Pour atteindre les objectifs ci-dessus, une étude pratique au travers de deux outils a été élaborée. Tout d'abord, par le biais d'entretiens semi-directifs, puis grâce à un sondage via *Google Form*. Ces derniers permettaient d'analyser plusieurs entreprises de divers domaines.

À la fin de ce travail, une conclusion a été émise, regroupant plusieurs points et permettant de répondre à la question de recherche posée au préalable. Tout d'abord, l'importance d'intégrer des personnes externes à l'entreprise afin d'avoir un regard nouveau et différent sur l'innovation. Puis, la nécessité de développer et gérer une communauté dédiée à la société afin de bâtir, par la suite, une plateforme incitant la collaboration avec le client. Finalement, l'interdépendance soulignée entre le fait d'établir des liens forts avec le client, de gérer une communauté intégrant les consommateurs et de miser sur la valeur ajoutée de l'entreprise.

Mots-clés : communauté, *bonding*, client, innovation, co-création

AVANT PROPOS ET REMERCIEMENTS

Lors du choix du thème proposé par l'Institut du Tourisme, celui abordant l'innovation m'a tout de suite parlé. Après discussion avec Roland Schegg, mon mandant, puis avec Alain Pillet, mon professeur responsable, j'ai décidé d'axer mon travail de bachelor sur le client en tant que vecteur dans l'innovation. Ce projet m'a permis d'intégrer le projet de recherche de la Commission pour la Technologie et l'Innovation (CTI) auquel participe Monsieur Pillet. Bien que le thème de l'innovation avait été abordé durant mon cursus scolaire, ce travail m'a aidé à développer mes connaissances en la matière.

Je souhaiterais tout d'abord remercier Monsieur Alain Pillet pour son aide inestimable tout au long de ce travail de bachelor. Autant lorsque je peinais à aller de l'avant, mais aussi pour sa disponibilité et son soutien dans mes avancées de recherches. Ensuite, j'aimerais également remercier toute l'équipe du projet CTI, pour leur cordial accueil au sein de leur équipe. Au sein du groupe, ce sont Madame Pauline Granger et Monsieur Philip Clark que je tiens particulièrement à remercier, pour leur précieuse collaboration à la partie pratique de ce travail. Plus en amont, je tiens également à adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué au sondage et à l'entretien effectué. Finalement, j'aimerais remercier tous mes proches qui m'ont aidé et soutenu ces mois durant.

TABLE DES MATIERES

Liste des figures	v
Liste des tableaux	vi
Introduction	1
Problématique	1
1. « Bonding » with customers	5
1.1 Liens faibles/ Liens forts – La théorie de Granovetter	5
1.2 L'utilité des liens forts	7
2. Innovation	7
2.1 Qu'est-ce que l'innovation ?	7
2.2 La théorie en U	9
2.3 L'innovateur	11
2.4 Désapprendre pour mieux apprendre	11
2.5 La flexibilité stratégique	12
2.6 L'innovation dans le tourisme	14
2.7 L'innovation dite « ouverte »	15
3. Return On Community	16
3.1 L'aspect de communauté	16
3.2 La communauté de marque	17
3.3 La notion de marketing participatif	18
3.4 La co-création	19
3.5 L'intelligence collective	20
3.6 Le leader d'opinion	21
3.7 La récompense	22
3.8 La typologie du client	23
4. Customer experience	24
4.1 Les besoins du consommateur	24
4.2 Les émotions du consommateur	25
4.3 La création de valeur ajoutée	26
5. La collecte de données	28

5.1 Entretiens semi-directifs	28
5.2 Analyse des entretiens semi-directifs	30
5.3 Discussion des entretiens semi-directifs	40
5.4 Sondage	41
5.5 Analyse du sondage	42
5.6 Discussion du sondage	46
Conclusion	47
Références	52
Annexe I Entretien semi-directif avec l'entreprise Dahu Concept	56
Annexe II Entretien semi-directif avec l'entreprise Remoras	58
Annexe III Entretien semi-directif avec l'office du tourisme de Morges	61
Annexe IV Entretien semi-directif avec l'entreprise Paresia	64
Annexe V Entretien semi-directif avec l'entreprise Travelise	66
Annexe VI Entretien semi-directif avec la compagnie du chemin de fer MOB	69
Déclaration de l'auteur	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1	La force des liens faibles	6
Figure 2	Schéma de la théorie en U	10
Figure 3	La flexibilité	13
Figure 4	Différents types de flexibilité organisationnelle	14
Figure 5	La structure du Pentathlon de l'innovation	29
Figure 6	Équilibre entre la stratégie de rupture et la stratégie incrémentale	31
Figure 7	La collaboration avec le client	33
Figure 8	Idées rapidement mises en projet	34
Figure 9	Un nombre conséquent de projets	36
Figure 10	Stress dû à la gestion de plusieurs projets	37
Figure 11	La flexibilité stratégique	42
Figure 12	La méthode de processus d'innovation	43
Figure 13	La motivation à la contribution de l'innovation	44
Figure 14	La collaboration avec le client	44
Figure 15	Les liens faibles comme conducteurs de liens forts	45
Figure 16	Les raisons d'établir des liens avec le client	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Évaluation de l'audit du Pentathlon des entreprises	41
---	----

INTRODUCTION

Le but de ce travail de bachelor est de démontrer comment les entreprises peuvent innover en passant d'une stratégie de l'offre à celle de la demande, en soulignant ainsi l'importance cruciale de la relation avec le client dans l'innovation touristique des entreprises suisses.

Les principaux objectifs de cette recherche peuvent être résumés comme suit :

- Analyser comment les entreprises prennent en compte le client dans le processus d'innovation.
- Démontrer l'importance stratégique du client comme vecteur dans le processus d'innovation au sein des entreprises touristiques suisses.
- Etablir un audit de processus d'innovation au sein d'entreprises touristiques suisses engagées dans le projet CTI et proposer des actions stratégiques en fonction du modèle de co-création.

PROBLEMATIQUE

L'importance de l'innovation dans le secteur touristique se révèle être essentielle sur plusieurs points. D'un point de vue économique d'abord, selon Suisse Tourisme, la Suisse est confrontée à une augmentation accrue de la mondialisation qui a pour effet l'ouverture sur de nouveaux concurrents pour le pays helvétique, mais aussi un accroissement massif de l'arrivée de nouveaux marchés étrangers en Suisse comme par exemple le marché chinois, qui a augmenté de 521 % entre 2000 et 2013 (cité dans Bonding with Switzerland, 2016, p.9). D'un point de vue environnemental, une saisonnalité trop variable génère principalement des hivers trop chauds entraînant ainsi une nette diminution des visiteurs durant cette période. Et enfin, d'un point de vue psychosocial, il faut également noter l'importante progression des nouveaux outils technologiques comme les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui ont pour principal impact d'accélérer le processus d'échange d'informations. Ainsi, elles entraînent obligatoirement, pour les entreprises, des mises à jours plus rapides « En effet, celles-ci leur offrent de plus grandes possibilités à innover afin de diversifier leur offre et de personnaliser les prestations aux touristes. » (Aldebert, 2004, p.6) Il faut également noter que le client arrive bien mieux informé qu'il y a quelques années. En effet, ce dernier a la possibilité de s'informer de manière précise via internet sur le produit recherché, bien avant de le consommer.

Les acteurs du domaine touristique sentent leur emploi menacé et on peut alors observer diverses réactions telles que l'augmentation de la concurrence, la recherche de subventions

en tant que « victimes » d'une situation non maîtrisable ou la recherche de solutions créatives. Dans cette étude, l'innovation est considérée comme une opportunité pour développer de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles d'affaire et donc comme une solution stratégique essentielle. Innover sous entend sortir de sa zone de confort afin d'essayer quelque chose de différent, quelque chose d'incertain alors que pour Sarvathy, « L'incertitude est d'ailleurs considérée comme une ressource dans le processus de création » (L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation, 2015, p.71). Peu d'entreprise en sont conscientes et c'est souvent par là que débute le problème.

De plus, le tourisme en Suisse ne va pas vers son meilleur jour avec une baisse régulière des nuitées dont la cause est généralement expliquée par le franc fort. Dans une récente analyse d'octobre 2016, établie par l'office fédérale de la statistique il est explicitement démontré que le tourisme suisse régresse « Le nombre cumulé des nuitées de janvier à août 2016 se chiffre à 25,0 millions. Ceci représente une baisse de 1,0 % (-259'000) par rapport à la même période de l'année précédente. » De plus, la monnaie helvétique ne séduit pas les touristes étrangers « La force du franc en 2015 a rendu les voyages en Suisse moins attractifs pour les personnes vivant à l'étranger, alors que l'effet inverse s'est manifesté pour les résidents de la Confédération. » (Office fédérale de la statistique [OFS], 2016). C'est pourquoi l'innovation dans le domaine touristique suisse en devient cruciale. Il faut trouver un moyen d'outrepasser le problème du franc fort en exploitant un nouveau processus d'innovation.

Il est important de souligner que, contrairement aux entreprises standard, « le touriste intervient activement dans la production même du produit touristique » (Aldebert, 2004, p.3). Etant donné la collaboration nécessaire de diverses entreprises touristiques pour développer un produit convenable, ce dernier est donc collectivement élaboré. Un tour opérateur ne peut pas imaginer un voyage sans un partenariat avec des compagnies hôtelières, aériennes etc... impliquant également le client lui-même dans la création du produit. « Le touriste fait donc partie intégrante, avec les entreprises de tourisme, du processus de production du produit touristique. » (Aldebert, 2004, p.3) De plus, il faut être attentif à la notion du mot « client », car plusieurs types de clients peuvent être définis. Cependant, dans ce travail de recherche, l'accent est mis sur le modèle de « *Business to Customer* », c'est à dire la relation que génère l'entreprise avec ses consommateurs finaux, mais dans une idée de « co-création » au sens de Scharmer (2009). Le client passe alors de consommateur à consom'acteur en participant activement à la création du produit en collaboration avec l'entreprise. Une façon de répondre aux défis est de mettre en avant la collaboration et l'intelligence collective d'une communauté, afin qu'à travers des compétences individuelles

ressortent une idée commune. (Broccard, Pillet, Baratelli et al., 2016, p.22). Si l'on s'intéresse au projet de l'équipe Ashoka dont la vision est la co-crédation active de chacun, leur idée est de réfléchir à l'impact important sur la valeur ajoutée en se concentrant sur l'*outcome* (résultat à moyen terme) plutôt que sur l'*output* (résultat immédiat). Il en ressort une phrase intéressante mélangeant parfaitement le concept d'innovation et de collectivité.

In other words: innovation and entrepreneurship is not just about ruthless competition and individual triumph, but actually thrives in environments of trust, sharing, collaboration, and yes, empathy. Empathy was also a central theme in the panel discussion on building innovation teams, where the panelists unanimously acknowledged that being able to effectively listen to and understand your peers – even (and perhaps especially) when there is disagreement – is essential for building cohesion and for high performance. (Zakara, 2015)

Enfin, l'objectif final de ce projet consiste à démontrer à travers quelles ressources les entreprises touristiques suisses peuvent considérer leurs clients comme étant un vecteur essentiel dans l'innovation. Au travers d'hypothèses exposées ci dessous, la question de recherche a été posée comment étant la suivante :

Comment les entreprises touristiques suisses peuvent considérer leurs clients comme vecteur d'innovation ?

Hypothèses :

- en tissant des liens forts avec les clients basés sur les liens faibles du réseau (Granovetter, 1973). Ici le terme anglophone « *Bonding* » prend tout son sens : une forte relation, entre l'entreprise et le client, basée sur les émotions et les sentiments. Ainsi les clients développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise naturel et la collaboration en devient évidente. Scharmer rétorque que « En fonctionnant ainsi, les prises de décision se construisent non pas sur la notion de propriété, mais sur celles d'appartenance et de perception de votre rôle au sein du champ social élargi, ou du tout » (cité dans *Bonding with Switzerland*, 2016, p.120).
- en développant des compétences collectives nécessaires à la communauté en introduisant le concept de « *return on community* », afin d'établir un climat de confiance entre collaborateurs. Le client joue un rôle essentiel, améliorant ainsi la qualité du contact client en établissant une bonne communication basée sur un esprit de confiance mutuelle, d'échange et de but commun. « Ces moments permettent de construire la compétence collective parce qu'ils amènent les individus à communiquer

de personne à personne, et pas seulement de personnage à personnage » (Alter, 2011, p.9) ;

- en mettant l'accent sur la « *customer experience* » faisant ainsi émerger la qualité émotionnelle de l'expérience touristique, car l'émotion, qu'elle soit positive ou négative, va toucher le client. « Creating a great customer experience does not require knowledge of magical incantations. Instead, customer experiences spring from concrete, controllable elements — the touchpoints. » (Richardson, 2010, p.3) ;

METHODOLOGIE

Les méthodes utilisées afin de répondre au mieux à la question de recherche de ce travail de bachelor sont divisées en deux parties, comme suit :

Une partie théorique émergeant d'une « *best practice* » à travers une lecture de plusieurs études de cas et d'articles visant le domaine de l'innovation, du marketing et du tourisme, en lien avec le client. Etant donné l'implication de ce travail de bachelor avec le projet CTI « Bonding with Switzerland », plusieurs points essentiels relevés dans le projet sont également intégrés comme base dans le travail.

Une partie pratique incluant deux types d'études au travers de différents outils de travail, ainsi qu'une analyse finale de la recherche, soit :

Une analyse qualitative par le biais d'une lecture approfondie d'ouvrages scientifiques permettant d'élaborer des entretiens semi-directifs avec plusieurs responsables d'entreprises de divers domaines. Les questions élaborées dans les interviews sont en lien avec l'audit du Pentathlon de l'innovation proposées par Goffin et Mitchell en 2005. Cela permet d'élaborer une analyse concernant la gestion de l'innovation au sein des entreprises interrogées.

Puis, une analyse quantitative à partir de sondages auprès d'un échantillon d'acteurs, justifiant ainsi un point de vue de la situation actuelle ainsi que l'évaluation de la réalité du terrain. Ce sondage est développé grâce à l'outil *Google Form* en lien avec les divers thèmes abordés dans ce travail. Ensuite, le sondage a été envoyé à sept entreprises afin qu'il soit complété par cinq à dix autres collaborateurs ayant tous une fonction différente au sein de l'entreprise. Le but étant d'avoir une vision élargie sur la relation client qu'entretiennent les entreprises, par le biais de la confirmation ou contradiction de la théorie préalablement rédigée. Ceci permettra de mieux cerner les points de vue des gérants d'entreprise, en matière de processus d'innovation, ainsi que d'établir un résumé sur la relation qu'ils établissent avec leurs clients.

L'analyse finale des données récoltées autorise ainsi une vérification de la pertinence des hypothèses préalablement posées, et permet d'émettre une conclusion au travail de bachelor. Cependant, du fait d'un manque de répondants au sondage, ainsi qu'à un manque de temps permettant d'interroger plus de six entreprises, la conclusion portée à ce travail n'est pas totalement concrète. D'autre part, peu d'entreprises touristiques ont pu être interrogées. Il n'est donc pas possible d'émettre des conclusions basées uniquement sur les entreprises touristiques.

1. « *BONDING* » WITH CUSTOMERS

Le terme anglophone *bonding* vient du terme *bond* qui signifie le fait de créer des liens forts et durables. Il est important de noter que l'accent se porte particulièrement sur la qualité du lien qui se doit résister.

1.1 LIENS FAIBLES/ LIENS FORTS – LA THEORIE DE GRANOVETTER

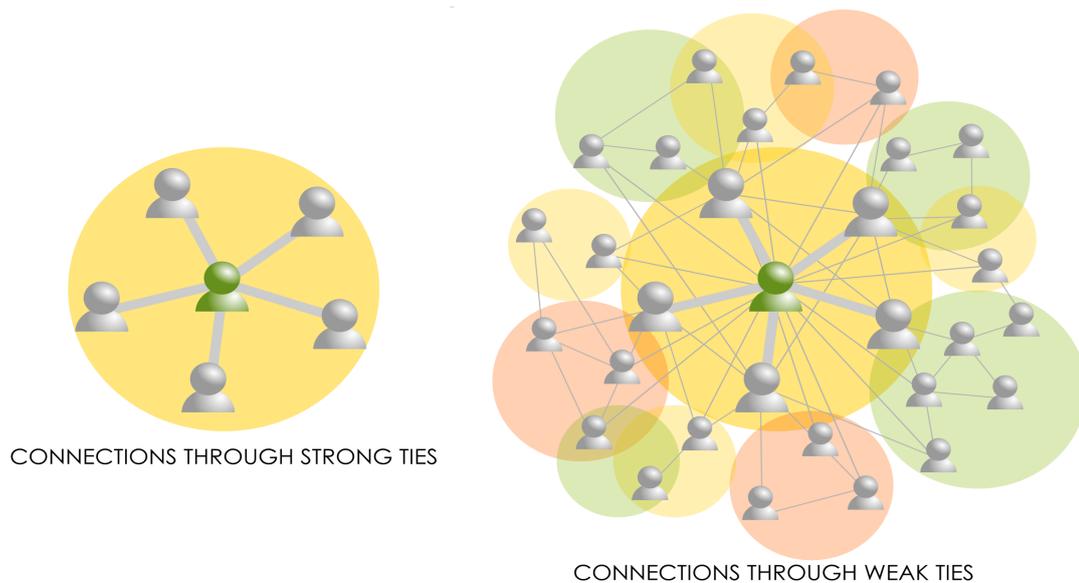
Le concept expliqué par Granovetter en 1973 était que, bien que les liens forts soient utiles dans bien des domaines, les liens faibles entre individus sont tout aussi importants. L'individu établit des liens forts avec les membres de sa famille, ses amis etc..., mais a aussi développé des liens faibles avec des personnes de son entourage. Ces liens faibles ne sont pas à négliger, car il constitue un réseautage important pour l'individu, d'autant plus de nos jours, où les liens faibles sont plus faciles à créer et entretenir. De plus, Granovetter démontre que grâce à ces liens faibles, les individus du réseautage, ne se connaissant pas de base, peuvent établir des connexions avec d'autres personnes. Sans le lien faible de base, cela n'aurait pas été possible (voir figure 1) « [...] the significance of weak ties is that they are far more likely to be bridges than are strong ties » (Granovetter, 1981, p.208). Il relève également que les individus issus de liens faibles auraient une meilleure capacité à diffuser de l'information que ceux ayant des liens forts. Une étude a également démontré que les personnes utilisant leurs liens faibles pour trouver un travail avaient plus de chance de le dénicher que celles utilisant uniquement leurs liens forts. (Granovetter, 1981, p.205) Dans sa théorie revisitée de 1981, Granovetter (p.216) a également relevé l'importance des liens faibles pour l'innovation au sein d'une communauté, mettant en avant l'esprit marginal de certains individus pouvant ainsi apporter les nouvelles idées.

Chubin point out that marginals, in science, can better afford to innovate ; [...] adoption is sure to affect the innovator's position in the speciality as well. Weak ties are transformed ; the former marginal may become the nucleus of a cluster. (Granovetter, 1981, p.216)

Il faut également souligner une différence d'utilité entre liens forts et faibles, expliquant ainsi que les liens faibles sont présents pour créer des connexions, mais que les décisions finales restent de l'ordre des liens forts. « Weak ties provide the bridges over which innovations cross the boundaries of social groups ; the decision making, however, is influenced mainly by stronger-ties network in each group » (Granovetter, 1981, p.219)

En conclusion, la théorie de Granovetter illustre parfaitement la raison pour laquelle les liens, quels qu'ils soient, ne sont pas à négliger, d'autant plus avec la société actuelle. Cette théorie permet d'agrandir fortement le réseau d'un individu en utilisant les liens faibles pour établir des liens forts, mais aussi « d'utiliser » ces liens faibles afin de parvenir à des fins personnelles. La notion de communauté étant construite avec une majorité de liens faibles, il est d'autant plus rassurant de constater que ces liens sont maniables et fortifiables, permettant ainsi la création de liens forts par la suite.

Figure 1 – La force des liens faibles



Source : Chess Media Group (2012)

1.2 L'UTILITE DES LIENS FORTS

Comme évoqué précédemment, créer des liens avec ses clients est important, mais réussir à établir un lien fort et durable est vital. Comme les relations entre les être humains, plus le lien entre la compagnie et le client est fort, plus ce dernier sera enclin à rester fidèle à l'entreprise. Les entreprises ont plutôt tendance à chercher de nouveaux clients plutôt que de tisser un lien durable avec leur clientèle déjà présente. Les relations fortes auront tendance à influencer la valeur perçue qu'aura le client lors de l'achat d'un produit. « It is evident that strong relational bonds and innovative marketing form an important link. » (Wu & Lin, 2014, p.55) mais c'est également un moyen de fidéliser le client à l'entreprise « Le véritable enjeu consiste à créer un lien affectif fort entre les clients et l'entreprise, pour susciter une fidélité « irrationnelle ». » (Kalfon, 2009, p.114)

Par ailleurs, plus les liens tissés sur la relation entre l'entreprise et le client seront forts, plus la confiance entre les deux partis sera importante. Il est essentiel, au préalable, de construire une relation basée sur des liens solides pour pouvoir ensuite établir un sentiment de confiance et d'engagement via des interactions fréquentes. (Wu & Lin, 2014, p.56-57). Au travers de leur étude, Wu & Lin (2014, p.64) sont arrivés à la conclusion qu'établir des liens forts avec les clients et élaborer un marketing basé sur l'innovation augmentaient la valeur perçue, la satisfaction, la loyauté et la confiance. Selon l'étude, les visiteurs, qui avaient développés une relation plus forte avec l'entreprise, revenaient automatiquement visiter le site.

2. INNOVATION

L'innovation étant un processus très large et complexe, seuls quelques éléments en lien avec les trois hypothèses et la question de recherche sont abordés dans ce chapitre.

2.1 QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

Qui dit innovation, dit prise de risque. Mais alors, pourquoi innover ? D'après Ottenbacher et Gnoth, « Innovation can improve the quality of products or services, enhance corporate image, strengthen customer loyalty and attract potential customers » (cité dans Journal of management and strategy, 2014, p.55) Cependant, si innover était si simple, aucune entreprise n'aurait de problème dans le domaine. Innover implique une rupture dans la manière de faire, une prise de risque considérable, sans savoir si le produit lancé aura le succès escompté. Et, bien souvent, l'entreprise estime que l'enjeu est trop incertain et opte pour un *statu quo* plutôt que de s'efforcer à innover.

Au contraire, un des risques majeurs pour la survie d'entreprise, c'est celui ne *[sic]* pas innover ou de ne pas être capable d'innover efficacement. En fait, c'est en maîtrisant la tension nécessaire entre prise de risque et innovation que l'entreprise va utiliser un formidable levier capable de lui donner un avantage concurrentiel. (Lacoste-Bourgeacq & Morin, 2009, p.3).

Il est cependant intéressant de développer ici le terme « maîtrise de risque », car on ne peut maîtriser que ce qui est déjà connu. En effet, pour innover il faut pouvoir déborder sur l'inconnu tout en ayant une bonne maîtrise, non pas du risque, mais de soi. Un autre terme à envisager serait alors la « gestion du risque » plutôt que « maîtrise du risque ». Comme l'explique Dionne en 2013 (p.8) « La gestion des risques a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. » Gérer le risque, c'est être conscient des problèmes qui peuvent surgir, et réussir à les manager au fur et à mesure, tout en se maîtrisant soi-même. Néanmoins « Il ne faut donc pas chercher à opposer risques et innovation. Maîtriser les risques n'est pas suffisant, il faut savoir les associer à une innovation pour démultiplier son succès » (Lacoste-Bourgeacq & Morin, 2009, p.175)

On peut définir deux sortes de stratégies d'innovation. Tout d'abord, la stratégie de rupture, consistant à innover à partir d'une base totalement nouvelle en imaginant ce que serait le produit final. L'innovation de rupture est l'élaboration d'un produit qui va totalement sortir des habitudes. Cette vision stratégique aura un effet final bien plus important, mais comporte également un plus grand risque. Ensuite, la stratégie incrémentale, qui implique une base déjà construite ainsi qu'un marché déjà existant. La prise de risque est minime, car au final on sait dans quoi on va se lancer, le chemin est plus rassurant. On peut parler ici d'amélioration innovante plutôt que d'innovation. Cependant, privilégier une des deux stratégies n'apparaît pas comme la meilleure des solutions. L'idéal serait un parfait mélange entre ces deux visions. La stratégie de rupture se mesure plutôt comme un succès à long terme, où le développement se construit entièrement de A à Z. Alors que la stratégie incrémentale peut offrir un succès rapide, mais uniquement sur du court terme (Lacoste-Bourgeacq & Morin, 2009, p.30). On peut également associer la stratégie incrémentale avec le terme d'excellence opérationnelle, qui se définit par l'optimisation d'un produit déjà élaboré.

2.2 LA THEORIE EN U

Émise par Scharmer en 2009, la théorie en U va donner des indicateurs sur les formes de communication et les modes de collaboration de professionnels qui sont confrontés à un défi. La théorie en U vise, d'une part, à renforcer les connexions entre les personnes, mais également avec l'organisation et sa raison d'être. L'intention est à la source de l'attention, ce qui génère le déploiement d'une forme de leadership créatif, à partir des compétences et de la motivation de chaque membre du groupe. La théorie en U identifie plusieurs étapes, elle apparaît comme une sorte d'indicateurs pour accompagner la transformation organisationnelle.

Tout d'abord, face à un défi à relever, la première dynamique serait la réaction basée uniquement sur les habitudes et les routines organisationnelles. L'être humain agit en mode «réflexe » en relation au passé. Vient ensuite l'expression de points de vue incitant le débat entre les collaborateurs, dynamique de communication et de collaboration toujours basée sur les schémas du passé. C'est à ce moment qu'il est important d'identifier les intentions de chaque membre du groupe et de laisser les émotions émerger.

Le principal risque, à cette étape est que l'individu développe un sentiment de peur du regard des autres (voix du jugement) l'empêchant de descendre dans le U en prenant son leadership. Cependant, ces voix du jugement sont tout de même essentielles à la descente, car elles nécessitent de travailler sur l'esprit ouvert. Le groupe va ainsi avoir l'opportunité de développer un cadre différent de coopération, imposant ainsi le non-jugement mutuel des collaborateurs.

Cette étape est cruciale car elle nécessite de la part des acteurs de suspendre leurs prises de positions à partir du passé, leur permettant ainsi de pouvoir expérimenter un regard neuf sur le défi et de reformuler une nouvelle approche. C'est à cette étape qu'ils doivent se connecter émotionnellement (« ouvrir son cœur ») , signifiant aussi qu'on devient plus fragile, car on peut être touché par les réflexions ou attaques des autres membres du groupe (voix du cynisme). Cependant, c'est également un passage nécessaire qui permet une connexion sincère entre les membres du groupe, amenant ainsi un lâcher-prise de l'individu et le développement d'une équipe. Ce relâchement de contrôle ouvre la perception d'un nouveau potentiel collectif appelé « *presencing* ».

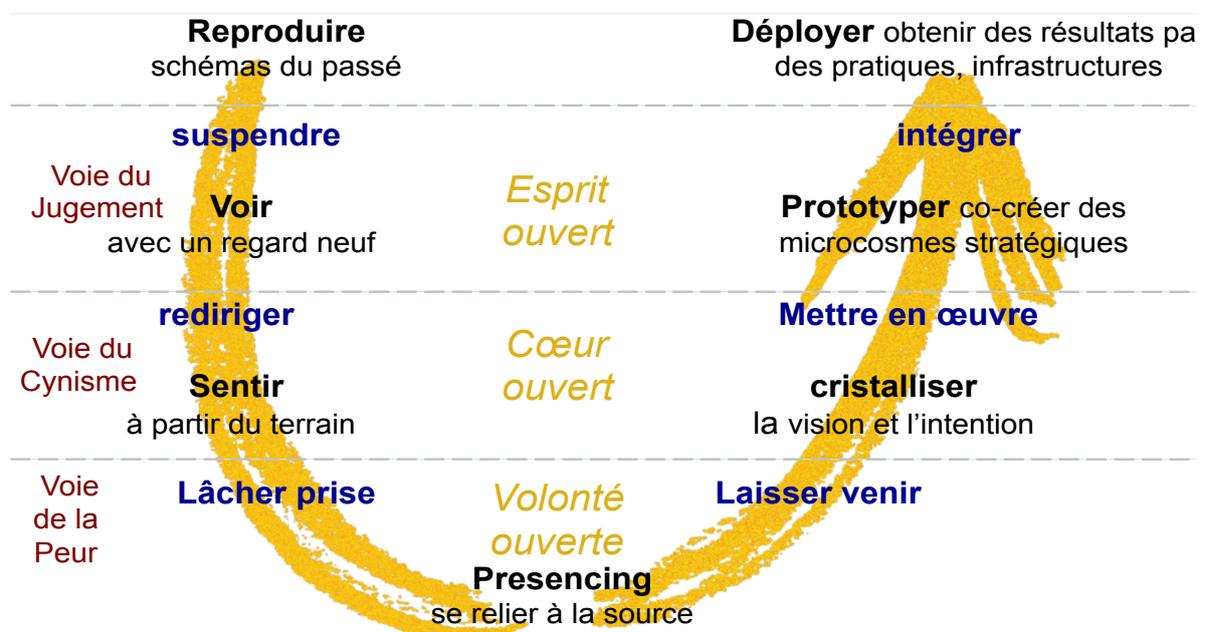
Enfin, c'est grâce à l'étape du *presencing* qu'une énergie positive collective peut s'établir, pouvant ainsi faire ressortir l'intelligence collective du groupe. C'est la nature même des relations entre les personnes qui change et qui donne naissance à de nouveaux schémas de comportements collectifs. Scharmer les désigne par des « champs sociaux ». Il faut parvenir

à développer une vision mentale positive en se concentrant sur l'émergence d'une valeur ajoutée, la recherche d'émotion et la créativité du groupe pour favoriser l'intelligence collective.

Finalement, les membres du groupe, en apprenant des idées émises, favorisent la co-création permettant de passer de l'intention à l'action. La théorie en U est un moyen d'établir des liens entre les individus d'un groupe, permettant ainsi d'instaurer une confiance favorable à la création. (Pillet, 2015)

Le processus en u d'Otto Scharmer propose donc des pratiques innovantes d'intelligence collective et, notamment, de co-création. Au cœur de la théorie de Scharmer réside le fondement que les êtres humains sont des êtres de liberté. Tout le monde est acteur de changement, indépendamment de son poste ou de son titre officiel. Le processus de changement transformationnel s'exprime par une courbe en forme de u, constituée elle-même de trois mouvements principaux : le co-ressentir, la co-présence et la co-création. (Broccard et al., 2016, p.32)

Figure 2 – Schéma de la théorie en U



Source : Scharmer (2009)

2.3 L'INNOVATEUR

Si l'on se penche sur l'innovateur, on peut apercevoir qu'il contient quatre caractéristiques propres à lui même, permettant de le différencier des autres individus.

Tout d'abord, l'innovateur est une personne qui aime prendre des risques. Car, comme évoqué dans le paragraphe précédant, la prise de risque est un élément essentiel pour l'innovation. Autant la prise de risque peut entraîner des retombées négatives, autant celle-ci peut avoir un effet totalement bénéfique pour l'entreprise.

Ensuite, l'innovateur est particulièrement indépendant et n'hésite pas à faire ressortir sa personnalité en étant différent de la majorité présente. Il n'a aucun problème avec la solitude et n'a pas besoin des autres pour réussir à avancer.

Enfin, on peut également associer l'innovateur comme quelqu'un à tendance déviante. En effet, la différence s'explique au niveau légal, même si l'innovateur aimera tout de même effleurer du bout des doigts la limite à ne pas dépasser.

Finalement, l'innovateur est souvent quelqu'un « d'étranger » à l'entreprise. Il est évident qu'en s'entourant la majorité du temps des mêmes personnes pour essayer d'innover, cela va créer un cercle vicieux. C'est pourquoi il est essentiel d'acquérir une nouvelle vision en s'entourant de personnes extérieures afin de pouvoir mieux avancer. (Alter, 2011, p.7) C'est également l'une des raisons pour lesquelles on peut supposer que l'intégration du client dans l'innovation d'entreprise est élémentaire. Mais le travail peut déjà se faire à l'interne en priorisant le recrutement d'employés ayant différents parcours. En effet, comme l'expriment Celhay et Cusin (2011, p.49) « Embaucher des cadres ayant différents profils, expériences et opinions afin de favoriser les remises en questions » et l'innovation d'un produit ne peut pas se faire sans une remise en question au préalable.

2.4 DESAPPRENDRE POUR MIEUX APPRENDRE

Lorsque l'on parle d'innovation, deux éléments importants sont à prendre en compte : la créativité et le désapprentissage. En effet, la créativité est une compétence innée qui vient de l'enfance. Cependant, dans notre monde actuel, être créatif est presque devenu un terme péjoratif suivant les secteurs. Pour un enfant, il est encourageant et normal de créer, alors qu'en devenant adulte, les matières dites plus sérieuses en deviennent prioritaires et la création passe souvent aux oubliettes. Comme l'exprime Duracka (2012, p.7) dans une de ses étude de cas « Pour replacer la créativité au centre du processus d'innovation dont notre société a besoin aujourd'hui il faut donc révolutionner l'éducation » impliquant ainsi un désapprentissage de ce que a toujours été connu jusque là.

Quant au désapprentissage, il apparaît comme un terme qui effraie bien des gens, car cela en vient à bouleverser toutes leurs croyances, remettant ainsi en cause les connaissances déjà acquises. Personne n'aime changer ses habitudes, car la routine est rassurante et réconfortante, alors que le progrès ne peut se faire en restant sur ses acquis. Par ailleurs, Duracka (2012, p.8) le résume très bien en citant « [...] ce qui est le plus dur dans l'apprentissage est le désapprentissage, c'est-à-dire l'abandon des compétences passées, fruits d'apprentissage désormais non seulement inutiles mais surtout source d'inertie face à une nouvelle organisation avec de nouveaux enjeux. » Lorsque l'on stagne, nous sommes obligés de « faire autrement » pour avancer et cela demande donc de désapprendre pour mieux apprendre, impliquant bien souvent de penser « *out of the box* » : penser plus loin que ce que l'on connaît. L'innovation devient nécessaire si l'on veut réussir à s'adapter à ce qui fonctionne présentement, car ce qui a été appris auparavant n'était pas incorrect, mais n'est tout simplement plus adapté actuellement. Il faut réussir à outrepasser les barrières qu'imposent les connaissances déjà acquises afin de pouvoir passer à un apprentissage dit supérieur. (Bureau, 2013, p.205). Le concept des « *serious game* » désigne les jeux qui ont comme but principal : l'apprentissage au travers du jeu. C'est une nouvelle manière d'apprendre qui sort complètement des habitudes éducatives de base. Une étude a été établie afin d'étudier les conséquences qu'ont ces innovations dans le domaine de l'apprentissage. « Ce dispositif complète efficacement les exposés magistraux à caractère « théoriques » en permettant aux apprenants d'être acteur dans leur apprentissage et ainsi de développer d'autres compétences par des mises en situation proches du réel professionnel futur » (Lang, Chourabi & Boughzala, 2014, p.72)

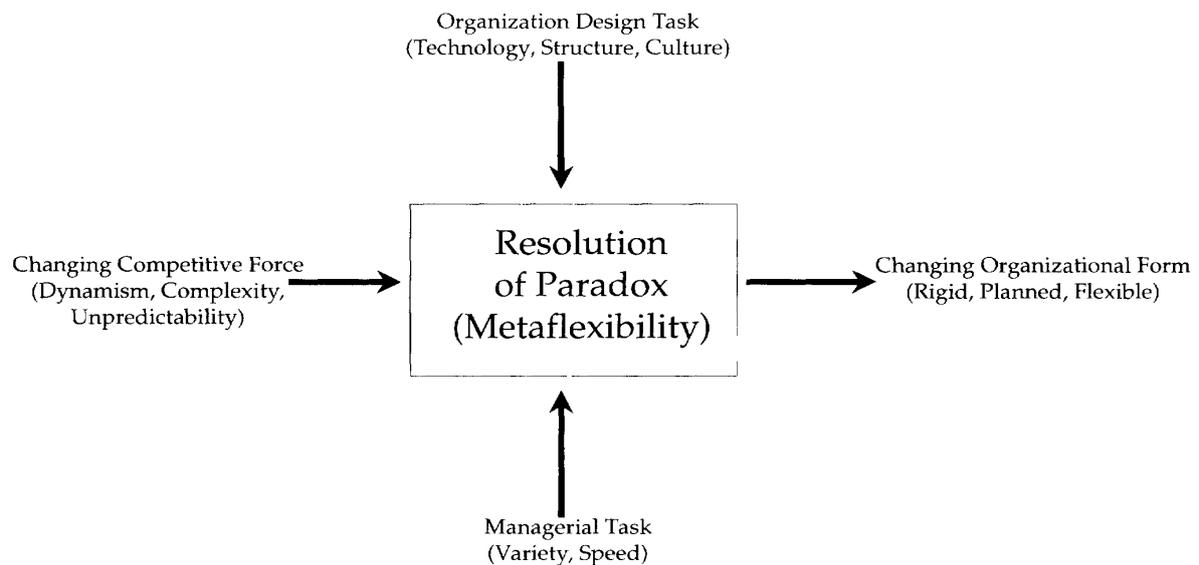
2.5 LA FLEXIBILITE STRATEGIQUE

C'est au début des années 90 que Volberda émet une théorie plutôt complexe concernant la flexibilité au sein des entreprises. « Flexibility is the degree to which an organization has a variety of managerial capabilities and the speed at which they can be activated, to increase the control capacity of management and improve the controllability of the organization. » (Volberda, 1996, p.361) Comme on peut le constater sur la figure 3, la flexibilité est difficile à déterminer, car elle relève d'une discordance entre la préservation actuelle des routines et le changement nécessaire au sein des entreprises. Il souligne également l'importance d'une grande réactivité au sein de l'organisation, ainsi qu'une gestion contrôlée des capacités à défaut de se retrouver à la dérive.

La flexibilité se résume en cinq parties bien définies. Tout d'abord, la gestion des capacités dynamiques actuelles, puis la conception organisationnelle du potentiel de la flexibilité, enfin, les effets du changement des forces compétitives qui vont déterminer les

changements nécessaires. Ces trois premières parties vont ensuite influencer la quatrième partie, appelée « metaflexibilité », qui va jauger la rapidité d'adaptation de la flexibilité de l'entreprise. C'est ainsi qu'une modification de la forme organisationnelle actuelle peut être émise, résultant de la combinaison des quatre premières parties et de leur méthode d'adaptation (figure 3) (Volberda, 1996, p.360-366).

Figure 3 – La flexibilité

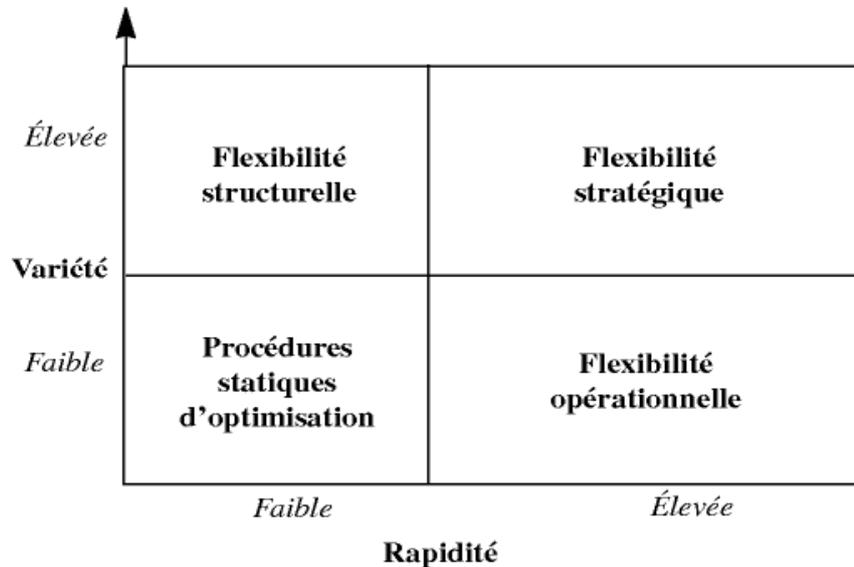


Source : Volberda (1996)

Comme on peut le constater sur la figure 4, la flexibilité stratégique combinant ainsi un haut taux de diversité et de rapidité résulte de l'innovation d'exploitation et d'exploration. Autant elles se différencient l'une de l'autre, autant elles sont tout autant complémentaires. Une entreprise qui ne s'axe que sur une des deux stratégies d'innovation n'est pas considérée comme ayant une flexibilité stratégique. Si l'on se penche de plus près sur l'innovation d'exploitation, on peut se rendre compte qu'elle est qualifiée comme étant une innovation basée sur les compétences maîtrisées de l'entreprise et sur sa rapidité à faire émerger de nouveaux produits. Chanal & Mothe (2005, p.87) ont redéfini le terme d'innovation d'exploitation « C'est pourquoi nous proposons de retenir ici ce terme d'innovation d'exploitation pour qualifier les stratégies d'innovation basées sur l'accélération des processus d'innovation à partir des compétences technologiques et marketing de l'entreprise. » Ensuite, lorsqu'on parle d'innovation d'exploration, on se rend compte que cette dernière est plus axée sur la recherche, et comme son nom l'indique, l'exploration. Ce type d'innovation se rapproche plus de stratégie de rupture, expliquée dans le chapitre 2.1. Elle va engendrer une nouveauté de la part des collaborateurs en termes de compétences, car elle va sortir des sentiers connus pour aller explorer un nouvel horizon. Encore une fois, Chanal & Mothe (2005, p.88) ont émis une définition précise sur ce deuxième type

d'innovation. « Dans cette lignée, nous proposons d'appeler innovation d'exploration une forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences centrales existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique. »

Figure 4 – Différents types de flexibilité organisationnelle



Source : Volberda (1996)

2.6 L'INNOVATION DANS LE TOURISME

Lorsque l'on aborde l'innovation dans le domaine touristique, il ressort souvent que sa présence est indispensable, sans être vraiment prioritaire, alors que le tourisme fait parti d'un des domaines les plus concernés par l'innovation. Ayant un haut taux de compétition, ce secteur se voit dans l'obligation d'innover afin de suivre la tendance, voire de surpasser ses concurrents. Cependant, le tourisme a récemment été influencé par plusieurs secteurs qui ont pour conséquence un changement dans l'innovation touristique.

Tout d'abord, la mondialisation, qui a principalement pour effet d'augmenter le taux de concurrence entre les destinations. « No one expected a whole wave of new destination to flood the markets with offers of attractive holidays, highly competitive in terms of both price ad quality » (Keller & Bieger, 2005, p.9) L'émergence des pays en voie de développement a pour effet de contraindre les pays plus développés à trouver des solutions afin de garder leurs touristes.

Ensuite, le comportement du client a changé. Il est plus informé qu'auparavant notamment grâce à Internet. Il fait des recherches sur le produit qui l'intéresse et envisage de plus en plus de s'aventurer vers des régions encore peu connues à ce jour, impliquant ainsi une chute du tourisme dans les régions davantage visitées au préalable.

Enfin, l'environnement durable joue un rôle massif pour les touristes dans leur manière de voyager. Même si ces derniers ne se privent pas de prendre l'avion plusieurs fois par an afin d'aller découvrir le monde, il n'empêche que les touristes souhaitent de plus en plus voyager de manière écologique. Il est donc préférable, pour les différents acteurs touristiques de s'adapter aux souhaits de leurs clients en développant de nouveaux concepts écologiques afin de s'accommoder à leurs valeurs. (Carvalho & Costa, 2011, p.26).

Si l'on prend comme exemple le nouveau concept « Airbnb », plateforme de location de logement entre particuliers, représente un gros bouleversement dans le secteur hôtelier. C'est une innovation fulgurante qui a permis la création d'emplois, malgré une certaine pénurie de clients dans les hôtels plus classiques. Par exemple, en 2014, Bâle-Ville, Zürich et Genève enregistraient le plus haut taux de lits comparé aux hôtels classiques déjà implantés dans les villes. (Observatoire valaisan du tourisme, 2014, p.6) Bien que ce concept entraîne un certain mécontentement de la part des hôteliers, il a également permis l'émergence de certaines petites régions qui auraient, à ce jour, encore été inconnues du grand public. (Observatoire valaisan du tourisme, 2014, p.3)

Plus récemment encore, la plateforme a pris de la hauteur dans tous les sens du terme. Airbnb ne se limite plus aux régions urbaines, mais investit les destinations alpines avec l'intention d'y héberger 10'000 touristes lors des prochaines vacances de fin d'année. (Observatoire valaisan du tourisme, 2014, p.6)

Cela peut représenter un grand avantage économique pour la Suisse au niveau des lits froids dans les régions alpines. Bien qu'un récent article du journal *Le Temps* évoque l'interdiction du site *Airbnb* principalement au sein de la capitale allemande, bouleversant la plateforme de location, le phénomène reste tout de même d'envergure en Suisse. (Martin, 2016) De plus, comme le soulignent Keller & Bieger (2005, p.26) dans leur ouvrage sur l'innovation dans le tourisme « Not only its, but most other innovations transforming the future nature of tourism will likely come from outside the boundaries of the tourism industry ». Cette citation démontre clairement que le domaine touristique se doit d'innover, car le produit touristique entre également en contact avec d'autres domaines comme le domaine technologique par exemple, qui imposera ses innovations.

2.7 L'INNOVATION DITE « OUVERTE »

Bien sûr, il ne suffit pas simplement d'élaborer les techniques évoquées précédemment pour innover avec succès. Un terme qui revient souvent de nos jours et celui d' « *open innovation* », impliquant ainsi l'ouverture de l'entreprise à l'extérieur afin d'apprendre, grâce à

de nouveaux collaborateurs, une façon d'innover qui se doit plutôt insolite. L'idée de l'innovation ouverte est plutôt d'utiliser la stratégie de rupture. En effet, avoir la possibilité de s'entourer de partenaires externes à l'entreprise apporte des idées nouvelles et la chance de pouvoir construire un produit encore inexistant à ce jour. Bien que le concept ne soit pas récent, il est devenu plus tendance au cours de ces dernières années.

Notamment grâce à Internet, il est devenu plus facile d'établir un réseautage utile pour l'entreprise. (Duval & Speidel, 2014, p.9) « Grâce à son réseau, une PME peut ainsi s'entourer de partenaires essentiels lorsqu'elle se lance dans un projet d'innovation » (Lacoste-Bourgeacq & Morin, 2009, p.16) C'est notamment grâce à l'innovation ouverte que la notion de communauté devient importante. Il est facile de trouver des partenaires qui souhaitent collaborer, mais le plus dur reste à déceler ceux qui auront le plus de valeurs, croyances et d'intérêts communs à l'entreprise afin de créer une communauté où des liens forts, basés sur des liens faibles, pourront se tisser. Tout cela grâce au réseau comme démontré avec la théorie de Granovetter dans le chapitre 1.1.

3. RETURN ON COMMUNITY

La notion de communauté peut avoir plusieurs définitions. Cependant, la théorie de Bartle émise en 2010 résume plutôt bien l'idée élaborée dans ce chapitre.

Le concept de communauté n'est pas un simple « concept » (*model*), mais un « concept sociologique ». C'est un jeu d'interactions, de comportements humains qui ont un sens et des attentes parmi ses membres. Il ne s'agit pas simplement d'action, mais d'actions fondées sur des attentes, des valeurs et croyances et un sens partagés par des individus. (cité dans Bonding with Switzerland, 2016, p.22)

3.1 L'ASPECT DE COMMUNAUTE

En 2013, Cordina et Fayon soulignent que (p.106) « La motivation à participer activement à une communauté réside dans l'atteinte d'un but commun et dans les expériences positives résultant de l'appartenance au groupe. » Ce qui explique parfaitement l'intérêt premier des consommateurs à faire partie d'un groupe. Mais sont-ils les seuls buts finaux ? La distinction se fait tout d'abord entre deux sortes de motivations. Premièrement, la motivation intrinsèque, qui met en avant quatre idées bien précises, soit le divertissement, la réalisation de soi, la stimulation intellectuelle et l'idéalisme. Et deuxièmement, la motivation extrinsèque impliquant la notion de « récompense », qu'elle soit sociable, tangible ou symbolique. Bien qu'il serait parfait d'obtenir un panaché de ces deux sortes de motivations, il va s'en dire que

la plus importante est la première, soit la motivation intrinsèque. Gérer une communauté où les membres n'ont pour but qu'une motivation basée sur la récompense ne permet pas un développement d'appartenance au groupe. (Divard, 2011, p.92-96). D'ailleurs, selon une étude La Poste/CSA de 2008 « Il en ressort notamment que les personnes prêtes à coopérer affirment être prioritairement mues par la volonté de donner leur avis et non par les récompenses » (cité dans Le marketing participatif 2.0, 2011, p.92). Les consommateurs partageant un intérêt commun seront plus susceptibles de créer et développer de vrais liens. La communauté se doit donc d'être fondée sur un concept de valeurs, de croyances et d'intérêts communs.

Ici la notion de « concept sociologique » met vraiment en avant l'aspect humain de la communauté. Bien que, de nos jours, la plupart soient virtuelles, il est d'autant plus important d'en faire ressortir le côté social. Ce n'est qu'en se sentant connecté à d'autres individus que le sentiment d'appartenance peut réellement s'établir. L'importance de l'intégration du client dans la communauté est évidemment de le rendre fidèle à l'entreprise.

L'aspect de loyauté va essentiellement se jouer sur la proximité, les valeurs, ainsi que la prédictibilité de la stratégie et du comportement. En mesurant la loyauté du client, ainsi que son comportement face à l'entreprise, il est possible d'évaluer le degré de confiance apporté par ce dernier. Plus la loyauté et l'engagement sont haut, plus les partenaires ont un réel intérêt à collaborer (Lacoste-Bourgeacq & Morin, 2009, p.140-143).

Il est également important de souligner la communication comme une action indispensable au sein de n'importe quel groupe, c'est pourquoi elle est essentielle autant entre l'entreprise et la communauté, qu'entre les membres de la communauté. La vision de l'entreprise doit rester claire et la mission du projet se doit précise afin que tous les collaborateurs avancent dans la même direction. Disposer d'une palette de gens ayant différentes visions, compétences, valeurs ou croyances est primordiale, mais peut également créer une dissonance dans le groupe, si la communication est faible, voir inexistante. Chaque membre du groupe doit se sentir bien, afin qu'il exploite au maximum ses capacités et qu'il puisse librement s'exprimer. (Carlson & Wilmot, 2006, p.190-192)

3.2 LA COMMUNAUTE DE MARQUE

Bien qu'il existe plusieurs types de communauté, la communauté de marque est la plus intéressante pour le domaine touristique. En effet, d'après une généralité des définitions émises par Cova & Pace (2006), Muniz (2001), O'Guinn (2005) et Holt (2004) « [...] celle-ci se définit avant tout comme un groupe d'individus partageant un intérêt commun pour une marque, pour un logiciel ou plus généralement pour un projet. » (cité dans Bonding with

Switzerland, 2016, p.22-23). De plus, le plus grand pouvoir appartient au consommateur qui va émettre un feed-back sur le produit consommé, pouvant ainsi influencer des millions de personnes. Plus une communauté est fortement liée à la marque, plus les effets positifs ou négatifs seront amplifiés. Selon Romero et Molina, « As a result, customer communities in virtual channel are becoming an important influence in purchase decisions, brand loyalty and even image building. » (cité dans Co-Creating Value, 2016, p.253-254) C'est pourquoi il est d'autant plus essentiel de bien savoir gérer sa communauté en l'écoutant et en établissant des liens profonds avec elle. (Cordina & Fayon, 2013, p.110-111). Le consommateur, s'il aime un produit, aura envie d'y ajouter son grain de sel afin qu'il soit plus façonné comme il le souhaite. Il développera une réelle envie de faire partie de l'élaboration du produit. On va alors parler de « *marketing participatif* ». D'ailleurs, Ezan et Coza soulignent l'élément suivant :

Il est donc normal que ce consommateur ait envie de jouer un rôle actif, d'interagir avec l'entreprise qui gère la marque et de faire entendre sa voix. Il veut collaborer et participer à la définition des produits et services avec les autres membres de la communauté. (cité dans Le marketing participatif 2.0, 2011, p.30)

3.3 LA NOTION DE MARKETING PARTICIPATIF

Si le concept n'est pas nouveau, il ne faut pas le confondre avec ses termes voisins comme le « *consumer made* », « *crowdsourcing* » ou bien encore « *user-generated* ». Si certains ont un but purement monétaire, le *marketing participatif*, lui, implique simplement la participation active du client dans le processus d'un produit. La participation du consommateur est totalement volontaire, permettant ainsi une meilleure aisance dans la collaboration (Divard, 2011, p.1-5). Le *marketing participatif* permet ainsi un certain contrôle sur le pouvoir que possède le client face à la marque. En créant une communauté de marque basée sur le *marketing participatif*, l'entreprise va ainsi avoir la possibilité d'établir un audit spécifique de collaborateurs, mais aussi de rapidement gérer les remarques, qu'elles soient positives ou négatives, venant des clients, et d'y trouver des solutions. Le client aura alors la liberté de s'exprimer, tout en développant un sentiment d'appréciation de l'entreprise lorsque celle-ci portera une oreille attentive sur ses dires. « Ces consommateurs passionnés et souvent créatifs aspirent bien souvent à être impliqués activement. » (Divard, 2011, p.12). C'est ainsi que l'on peut évoquer le principe de co-création dans une communauté. A ce propos, Jawecki et Mühlbacher soulignent des éléments intéressants.

La possibilité de communiquer avec d'autres passionnés, ayant les mêmes intérêts et venant du monde entier, fait que les communautés en ligne deviennent le lieu de rencontres préféré des consommateurs créatifs et innovants. Les membres des communautés en ligne modifient des produits existants et génèrent des idées pour des projets entièrement nouveaux. Ils partagent leurs idées avec d'autres membres de la communauté qui, à leur tour, discutent et évaluent les projets et proposent des améliorations. De cette manière, tous les membres contribuent à l'avancement de l'idée. (cité dans Le marketing participatif, 2011, p.28)

3.4 LA CO-CREATION

L'idée de co-création est, comme son nom l'indique, vouloir créer « avec ». Mais le processus est bien plus complexe « Pour Scharmer (2012), co-créeur consiste à concrétiser par itération en développant des prototypes. » (Broccard et al., 2016, p.23). Ce concept a été popularisé par Prahalad et Ramaswamy dans les années 2000, soulignant à quel point le consommateur influençait la dynamique du marché de par son souhait de participer à l'élaboration des produits.

The market has become a forum in which consumers play an active role in creating and competing for value. The distinguishing feature of this new marketplace is that consumers become a new source of competence for the corporation. The competence that customers bring is a function of the knowledge and skills they possess, their willingness to learn and experiment, and their ability to engage in an active dialogue.

En effet, pour pouvoir innover, il faut tout d'abord créer. Bien sûr, comme démontré dans les paragraphes précédents, l'innovation peut se développer à partir d'une base déjà construite, mais la notion de création reste la même dans la suite du développement. En collaborant à la création d'un produit, le client va ainsi se sentir plus impliqué dans le résultat final émergeant ainsi un sentiment de satisfaction personnel. De plus, l'idée est également d'élaborer un produit correspondant mieux aux critères du consommateur. (Duval & Speidel, 2014, p.48) « Coch and French (1948) also suggested that customers would be more receptive to a new system if they had contributed to its design, which also reduce market risks » (Sandmeier, 2006, p.35)

Pour Scharmer (2012), les champs sociaux sont définis par une entité d'individus ayant différentes façons de s'exprimer, de penser et d'agir mutuellement. Le changement de la communication entre les différents acteurs va apporter une modification du champ social. L'importance d'inclure la co-création au sein d'une entreprise relève donc d'un changement de « champ social », à savoir l'apprentissage d'un point de vue différent sur la notion de création. En effet, comme souligné dans le paragraphe évoquant le concept du désapprentissage, le terme « créativité » est particulièrement mis en avant. Cependant, la différence entre la création et la co-création survient lorsqu'on assemble plusieurs individus afin qu'il collabore ensemble, incitant ainsi le désapprentissage du simple fait de créer, afin de réapprendre à créer ensemble.

Si l'on se réfère à la conclusion du travail de recherche « Bonding with Switzerland » (Broccard et al., 2016), il en ressort que l'innovation par la co-création, impliquant ainsi tous les collaborateurs paraît plus importante qu'un simple changement de processus. En intégrant le client dans le processus d'innovation, grâce à ses feed-back, valeurs et exigences sur le produit, les erreurs précédemment commises devraient être corrigées.

D'un point de vue touristique, intégrer le touriste dans le processus de co-création est également essentiel « Co-opting the creative tourist in an idea whose time has come, because it offers an opportunity, in the tourism context. to create and sustain innovation On the demand side, *[sic]* », incitant ainsi un façonnage individuel du produit touristique recherché. De plus, le concept de co-création a également permis aux pays hôtes d'exploiter le tourisme comme un phénomène socio-culturel et une activité économique. La co-créativité entraîne alors une implication active dans le renforcement de l'identité et au sein de la communauté (Innovation in tourism, Keller & Bieger, p.87) Selon Richards et Wilson, « As customers, tourists seek out opportunities to come into contact with what they perceive as creative, and also to create their own narratives. » (cité dans Co-Creating Value, 2016, p.253-254)

3.5 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pouvant être définie dans plusieurs directions, l'intelligence collective se résume à « [...] l'intelligence partagée d'un groupe. Elle émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus [...] » (Abad et al., 2016, p.67). La notion de groupe permet la création de liens entre les membres dans le but de former une entité commune. Malgré leurs différences, les individus vont développer un esprit de cohésion, permettant ainsi de faire émerger de nouvelles idées. Cela n'aurait pas eu lieu si la personne avait été isolée. Ayant un but final commun, les membres d'un groupe développent l'intelligence collective grâce à

une communication qui se doit ouverte, une curiosité élargie, un respect et une confiance mutuelle ainsi qu'un engagement personnel. L'aboutissement final de l'intelligence collective relève du regroupement de plusieurs individus ayant des compétences différentes, mais travaillant ensemble afin de concevoir de nouvelles idées. (Abad et al., 2016, p.68) L'intelligence collective se retrouve notamment au sein de communauté. « Outre qu'elle permet de souder le groupe, l'intelligence collective fait émerger la richesse de chacun en lui permettant de s'exprimer. » (Abad et al., 2016, p.72) Ceci expliquant son importance au sein d'une communauté.

Cependant, il ne faut pas omettre le rôle que jouent les outils numériques dans l'intelligence collective. En effet, grâce aux moyens actuels, la diffusion d'informations, le management d'une communauté, les échanges entre individus sont devenus plus simples. Et pourtant, il est illusoire de penser que l'intelligence collective émerge uniquement de ces outils technologiques. Des entreprises ont tendance à penser que créer une plateforme virtuelle va forcément amener une intelligence collective, mais le but est de voir plus loin, envisager davantage. (Abad et al., 2016, p.74-75)

En fait, il ne faut pas confondre le moyen (la plate-forme virtuelle) avec la fin (l'intelligence collective). La plate-forme doit être au service d'un mode de travail collectif défini, elle doit être simple, agencée de manière à permettre aux acteurs d'échanger facilement entre eux. Elle doit également être animée, c'est à dire vivre : des documents doivent y être publiés régulièrement ; les commentaires des uns et des autres doivent recevoir des réponses... (Abad et al., 2016, p.75)

3.6 LE LEADER D'OPINION

Une des plus grandes caractéristiques du groupe est l'influence qu'il porte sur l'individu. En effet, le sentiment d'appartenance provoque chez l'être humain un sentiment d'idéal et de réplique d'une personne dite de référence. Même si la personnalité de l'individu est forte, il aura toujours tendance à porter son regard sur les comportements des autres membres de son groupe afin d'être certain qu'il agit comme le reste de ses collaborateurs. Dans chaque communauté, on retrouvera des personnes qui vont se démarquer des autres en imposant leurs idées et dont les autres membres du groupe vont idéaliser le comportement. Ce type de comportement souligne alors le terme de leader d'opinion.

Bien que le groupe lui-même soit déjà une sorte de référence dans la vie de l'individu, on va alors distinguer deux catégories de leader. Ce dernier peut soit être un membre

participant activement à la communauté, qui va alors se démarquer des autres en imposant sa notoriété de dirigeant, soit être une personne externe au groupe qui porte l'image de la communauté de l'entreprise (une célébrité par exemple). Lorsque les membres du groupe apprécient ou admirent une personne, ils vont vouloir s'en inspirer, développant ainsi leur sentiment d'appartenance. (Solomon, 2005, p.336-338) Le leader portera l'image de la marque. On l'appellera alors leader d'opinion. « Lorsque les marketeurs et les sociologues ont développé le concept de leader d'opinion, il était admis que certaines personnes influentes dans une communauté pouvaient exercer un impact global sur l'attitude des membres du groupe » (Solomon, 2005, p.361) expliquant ainsi l'importance du leader au sein d'une communauté.

3.7 LA RECOMPENSE

Il est évident que le résultat final du concept est le but premier de l'innovation. Qu'il soit négatif ou positif, il est essentiel d'apporter une récompense finale au projet afin que tous les collaborateurs ayant contribué au projet aient un sentiment de reconnaissance. « In innovation teams, each team member expects to be rewarded for his or her contributions to the project » (Carlson & Wilmot, 2006, p.193). Même s'il est facile de récompenser les individus lorsque le travail accompli rencontre un succès fulgurant, il est d'autant plus essentiel de reconnaître les mérites de chacun, même lorsqu'un projet échoue. Car une des raisons premières de la démotivation est de se rendre compte que l'on n'a pas fait un travail correctement, alors que parfois, même si l'équipe était compétente, il se peut que le projet n'atteigne pas le succès escompté. C'est à ce moment là que la communication dans l'équipe est essentielle et que le bon comportement serait de discuter ensemble afin de résoudre les problèmes rencontrés et y apporter des solutions (Carlson & Wilmot, 2006, p.194). Parfois, il faut plusieurs tentatives à un projet pour éclore, mais c'est dans la nature de l'être humain d'être impatient et de vouloir une réussite immédiate à ce qu'il entreprend, au point d'abandonner totalement dès le premier échec. De plus, on peut noter que la récompense ne doit pas forcément être monétaire. « The survey results indicate that monetary rewarding is important as well as recognition according to the quality of ideas. » (Antikainen & Väättäjä, 2010, p.12) Les membres d'une communauté ayant une motivation intrinsèque seront satisfaits d'une récompense pécuniaire, comme une reconnaissance personnelle au sein de la communauté par exemple.

Regarding online open innovation communities the idealised picture seems to be that members' contribution is related primarily to intrinsic motivation, like fun, ideology and challenges. This would suggest that no monetary rewards would be needed and only non-

monetary rewarding or unexpected rewards would be satisfactory for the members.
(Antikainen & Väättäjä, 2010, p.6)

3.8 LA TYPOLOGIE DU CLIENT

Dans ce travail, le client est le destinataire final du produit, système de *business to customer*. Afin d'être intégré au sein d'une communauté, ce dernier doit posséder une vivacité créative, une ouverture d'esprit et une envie de collaborer avec autrui. Théoriquement, le client peut être segmenté en plusieurs dimensions : l'âge, le sexe, la structure familiale, la classe sociale, le style de vie, la localisation et l'ethnicité (Solomon, 2005, p.8-12) Selon ces sphères, le consommateur ne va pas penser de la même façon. Au sein d'une communauté, il est raisonnable de diversifier les différents collaborateurs, sans pour autant les mélanger de manière excessive. Cependant, avec l'arrivée d'Internet, on peut également identifier une nouvelle typologie du client. D'après une étude réalisée en 2012 sur 72'00 internautes de 60 pays, Troussel et Marcel évoquent l'apparition de six nouveaux profils.

Tout d'abord, l'« *influencer* », issu plutôt de la jeune génération et dont la connexion à internet est continue, tout au long de sa journée. Ce type de profil possède généralement un Smartphone et/ou une tablette en plus d'un ordinateur. C'est un acheteur on-line récurrent.

Ensuite, vient le « *knowledge-seeker* », qui va voir Internet comme un outil de savoir et de connaissance. Ce type de profil va principalement utiliser le web comme un outil de recherche et d'informations sur les différents produits qui l'intéressent. Généralement, il ne va pas acheter on-line.

Puis, on trouve le « *networker* », qui va utiliser le web afin de rester connecté à son réseau. Ce type de profil est très friand des réseaux sociaux et aime faire partie de plusieurs communautés. Il utilisera Internet principalement comme un moyen de communication plutôt qu'un outil d'achat.

Enfin, l'« *aspirer* », qui est un type de profil plutôt âgé. Internet et la technologie en général sont plutôt nouveaux pour lui. Il ne se connecte que très peu à Internet et le fait principalement depuis chez lui. Ce n'est pas un consommateur on-line, mais il va utiliser les outils technologiques plus par curiosité que par nécessité.

Finalement, le « *functional* », qui est un adhérent de longue date au web. Il va voir en Internet une réelle utilité professionnelle, d'achat et de connaissance. Toutefois, il n'est pas amateur des réseaux sociaux car il les perçoit comme un manque d'intimité.

On peut noter qu'avec l'apparition d'Internet et des achats on-line, la vision marketing s'élargit et il est important de s'écarter des basiques afin de s'adapter au monde actuel. Le client change et ne consomme plus de la même manière qu'auparavant.

4. CUSTOMER EXPERIENCE

De nos jours, il est devenu difficile de placer le consommateur au rôle strictement passif de l'offre. Devenu plus critique qu'avant, le client attend toujours une haute qualité du produit qu'il achète. De plus, grâce aux nombreuses recherches qu'il peut effectuer sur Internet, le client aura le moyen d'affiner son jugement sur l'entreprise avec laquelle il collaborera, mais également de développer des connaissances primaires sur son futur achat. (Divard, 2011, p.17) Créer la meilleure expérience possible pour le client autour du produit est l'objectif principal des entreprises. Il est difficile de donner au client la meilleure expérience possible sachant que des éléments externes incontrôlables peuvent également influencer son jugement. D'ailleurs, Gentile, Spiller et Noci l'expliquent parfaitement (p.397) :

The customer experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer's involvement at different levels (rational, emotional, sensorial, physical, and spiritual) (cité dans Customer experience creation, 2009, p.32)

De plus, il est judicieux de préciser que l'innovation contribue à l'expérience du produit qu'aura le client. Tout d'abord, lorsqu'une entreprise apporte de l'innovation dans un produit, elle va automatiquement générer de nouvelles affaires avec ses clients. Ensuite, l'innovation a comme but premier la création de nouveauté, censée répondre aux attentes des clients et leur simplifier la vie. Finalement, l'innovation récurrente dans l'entreprise entraîne une certaine image de pertinence et d'intérêt que le client peut avoir pour cette dernière. « Because innovation affects the customer experience in significant ways, companies need to capture the customer experience early on and then include it in new development and marketing efforts. » (Schmitt, 2003, 172-176)

4.1 LES BESOINS DU CONSOMMATEUR

Il est tout d'abord essentiel d'identifier les besoins du consommateur afin de répondre concrètement à sa demande. En discernant précisément ses attentes, l'entreprise aura alors un meilleur point d'encrage sur le développement du produit, comme le précisent Anderson et al. « Businesses that have a better understanding of what their customers need can

provide products or services targeted to meet those demands, which strengthens their relationships with their customers and enhances satisfaction » (cité dans Journal of management and strategy, 2014, p.56) Discerner ses besoins, mais aussi être attentif à ses valeurs et croyances est indispensable dans le processus de création. Il faut cependant bien discerner les envies et les besoins. L'envie sera plutôt la méthode par laquelle on va satisfaire le besoin. En effet, comme l'explique Solomon (2005, p.110) dans un de ses ouvrages sur le comportement du consommateur « La manière précise de satisfaire un besoin dépend de l'histoire personnelle de chacun, des expériences acquises et de l'environnement culturel. » Ce qui explique très bien ici que les besoins, communs pour chaque être humain, seront assouvis différemment suivant les individus. Ce qui sous entendrait qu'il est peut être plus important de se pencher sur la cause de la consommation du produit, plutôt que sur les envies liées tout autour de ce dernier, concept développé par Clayton Christensen, nommé « *job to be done* ». En effet, il explique qu'en se penchant sur le « travail » que le produit doit accomplir, plutôt que sur les spécificités du produit, ce dernier aura un plus haut taux de réussite. « Customers rarely make buying decisions around what the « average » customer in their category may do—but they often buy things because they find themselves with a problem they would like to solve ». (Christensen, n.d.) Toutefois, il n'y a pas que les besoins qui rentrent en compte lors de la consommation du produit, mais aussi les émotions.

4.2 LES EMOTIONS DU CONSOMMATEUR

Comme l'explique Philippot dans son chapitre sur les émotions (2007, p.51) « L'émotion est un merveilleux héritage qui nous permet des réponses quasi- immédiates et hautement organisées dans toutes situations ayant une pertinence pour notre identité et les buts que nous poursuivons. Les émotions sont donc fondamentalement adaptatives. » Les émotions ressenties lors de la consommation du produit influenceront donc l'expérience du produit. En effet, plus l'émotion ressentie lors d'une expérience est importante, plus l'impact sera conséquent lorsque le consommateur va se souvenir de son expérience influençant ainsi son retour d'expérience. D'ailleurs, Berry et al. affirment l'élément suivant :

It is widely accepted today that customers evaluate their service encounters and experiences based on a mix of cognitive and emotional assessment of all the clues they interact with during their experience (cité dans Journal of Travel & Tourism Marketing, 2013, p.5)

Au travers d'une étude dans une station de ski, Bonnefoy-Claudet & Ghantous (2013, p.7) ont relevé la chose suivante « According to these authors, positive emotions during the service experience lead to enhanced satisfaction whereas negative emotions would only decrease satisfaction if they are attributed to the service provider, and not to the customer himself or to the situation. » expliquant ainsi l'importance du service de l'entreprise en lien avec les émotions ressenties durant une expérience.

4.3 LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE

Selon Kotler, Dubois et Manceau « The key to high loyalty is to be found in the value delivered to the customer » (cité dans Innovation in tourism, 2005, p.52). L'espoir que le client revienne acheter un produit est la principale cause qui entraîne une grande focalisation sur la valeur ajoutée au produit de l'entreprise. Ajouté de la valeur à l'expérience du client permet de créer le sentiment d'être spécial, unique pour l'entreprise. La valeur ajoutée doit commencer avant même la consommation du produit et continuer tout le long de l'expérience. Dans le domaine touristique, chaque touriste a sa propre vision de la destination choisie. Il s'attend à ce que le produit consommé soit à la hauteur de ses attentes et espère vivre une expérience unique et inoubliable. Les touristes sont toujours à la recherche de la valeur ajoutée de l'entreprise qu'ils ont choisie pour leur voyage (Keller & Bieger, 2005, p.9) La valeur ajoutée peut être divisée en trois niveaux différents.

Tout d'abord, la « *valeur espérée* » impliquant les attentes du client pendant la consommation du produit avec quatre différents besoins principaux, car comme expriment Keller et Bieger (2005, p.82) « [...] implies that small business operators have to begin thinking about consumer behavior long before travellers leave home ». Premièrement, le besoin de sociabilité qui engage des échanges tout au long du voyage, ainsi qu'une bonne estime des personnes rencontrées pendant le voyage. Deuxièmement, le besoin intellectuel, comprenant une soif de nouvelles connaissances et un désir d'explorer de nouvelles choses. Troisièmement, un besoin de maîtriser ses compétences en donnant le meilleur de soi et quatrièmement, un besoin de détente afin d'éviter le stress déjà présent au quotidien. Cependant, le besoin principal du client lorsqu'il achète un voyage, sera propre à lui-même et sera satisfait suivant ses attitudes.

Ensuite vient la « *valeur perçue* » incluant les perceptions du client, ainsi que les expériences vécues, autant avant la consommation du produit, comme par exemple la réservation du voyage, que les expériences survenues au cours du voyage. « Perceived value must be cultivated by both businesses and clients (Vargo & Lusch, 2006); it is affected by both innovative marketing and relational bonds, and has a tremendous impact on

consumer loyalty and satisfaction. » (Wu & Lin, 2014, p.54). Plus la valeur perçue est bonne, plus la satisfaction du client sera excellente. En effet, comme l'expriment Hosany & Witham (2010) « researched the relationship between perceived value and customer satisfaction and found that the former has a significant influence on the latter. » (cité dans Journal of management and strategy, 2014, p.57)

Finalement, la dernière étape de la valeur ajoutée : la « *valeur expérimentée* ». Elle englobe les expériences vécues lors du voyage, mais également celles vécues après, comme le feed-back, le service client, etc... C'est dans cette partie que le retour du client doit réellement être pris en considération, permettant ainsi d'apaiser les conséquences si ce dernier a vécu une expérience déplaisante. En écoutant le client et en faisant son maximum pour adoucir son vécu, l'expérience se doit d'avoir un service client de qualité.

L'expérience du client au produit consommé résulte principalement de ces trois niveaux de valeur (Keller & Bieger, 2005, p.95-96), mais également de facteurs externes incontrôlables à l'entreprise, comme le retard d'un avion, une catastrophe naturelle, le mauvais accueil dans un hôtel, etc... Cependant, comme évoqué dans le paragraphe abordant les émotions, une expérience négative n'influencera pas directement la satisfaction du client si cette dernière n'est pas due à l'entreprise directement.

On peut également évoquer le terme de *Unique Value Proposition (UVP)* dépassant celui de *Unique Selling Proposition (USP)* en incluant les bénéfices et valeurs du client au travers de la prestation de produit. Créer une proposition de valeur unique pour le client lui permettra de se sentir privilégié et amènera à une expérience supérieure à celle établie au préalable.

The unique selling proposition combined with the unique value proposition shows how marketable the product can be. It isn't enough to be unique; you must be unique in a way that creates the perception of good value to the customer (Muehlhausen, 2013)

L'image de la marque est très importante pour le client. En effet, « Customers' brand perceptions may influence their customer experience [...] Specifically, Fitzsimons, Chartrand, and Fitzsimons [*sic*] (2008) found that the type of brand and consumers' perceptions of the brand can influence their behavior » (Verhoef et al., 2009, p.37). Pour cause, si la marque a déjà une bonne réputation établie, le client sera plus enclin à l'achat d'un produit, mais aussi moins critique si son expérience ne se passe pas comme il l'espérait.

Customer value can be created through collaboration and relationships of trust (Sheth, Gardner & Garrett, 1998). The objective of relational bonds is to deliver long-term value to

customers (Armstrong & Kotler, 2000). Stronger bonds mean higher perceived value and greater satisfaction, which leads to greater willingness to repurchase (Lee & Chen, 2005). Based on the above, relational bonds have a positive influence on perceived value (Wu & Lin, 2014, p.56)

Cette citation démontre bien l'importance de la valeur ajoutée pour le client. Basée sur un sentiment de confiance entre l'entreprise et le consommateur, elle amènera une meilleure valeur perçue du client si ce dernier a réussi à établir des liens forts avec l'entreprise. Bien que l'émotion ressentie lors de l'expérience soit propre au consommateur, elle est tout de même influencée par la relation que ce dernier entretient avec l'entreprise.

5. LA COLLECTE DE DONNEES

Afin d'appuyer l'état de l'art élaboré dans ce travail, un sondage on-line ainsi qu'un entretien semi-directif au sein d'entreprises de différents domaines ont été établis. Le sondage, rempli par cinq à dix personnes ayant toutes une fonction différente au sein de l'entreprise interrogée, contient principalement une partie quantitative. Le sondage a été essentiellement élaboré dans le but de confirmer les éléments développés lors de la recherche littéraire. D'ailleurs, c'est en s'appuyant sur des thèmes évoqués lors de l'état de l'art que le sondage a pu être créé. D'autre part, quelques questions sont inspirées de l'étude élaborée par Chanal et Mothe en 2005 sur la flexibilité stratégique.

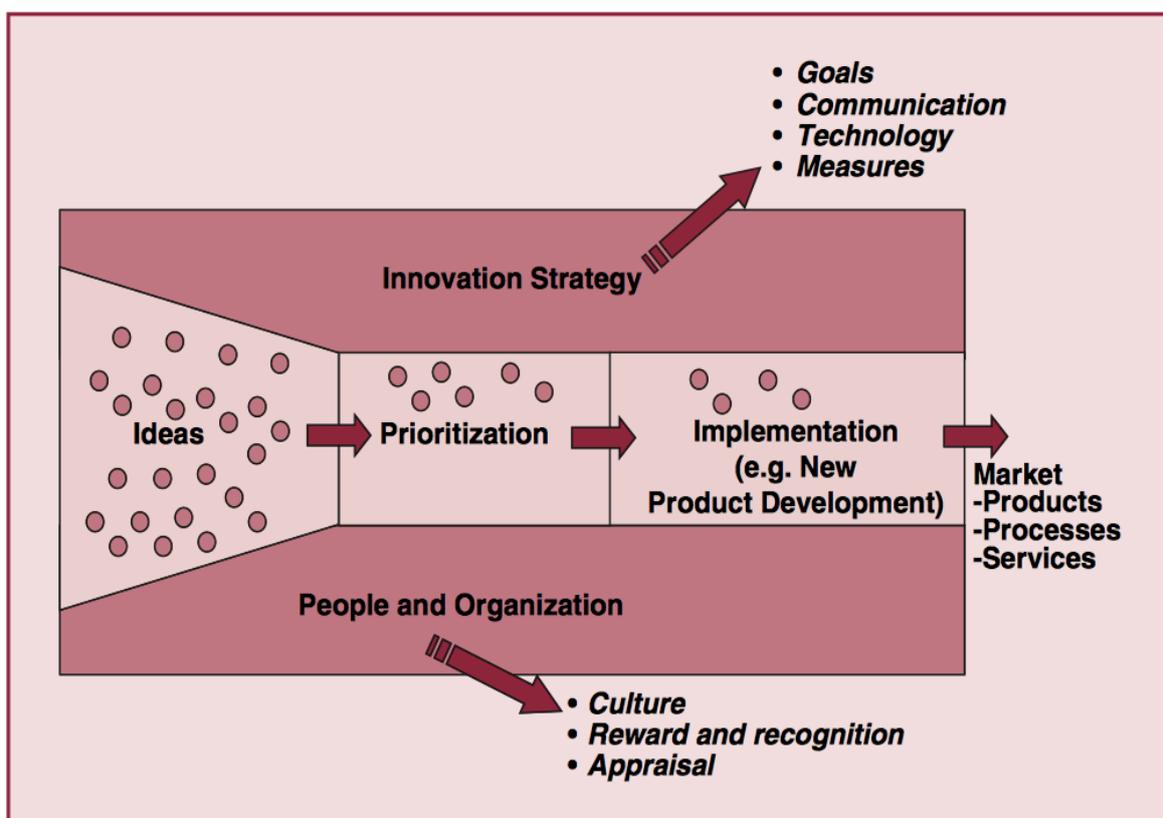
5.1 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

L'entretien semi-directif est uniquement basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Les questions, posées aux responsables d'entreprises sont donc principalement fondées sur le concept d'innovation au sein de l'entreprise. Par la suite, ces deux outils vont servir à établir une analyse de la situation actuelle au sein d'un échantillon d'entreprises, puis à confirmer ou infirmer l'entière partie théorique préalablement élaborée dans la recherche. De plus, la partie pratique du travail va permettre de justifier les réponses aux trois hypothèses de départ.

Cependant, dû au manque de temps, le panel interrogé pour l'entretien semi directif est plutôt maigre et le sondage on-line n'a pas rapporté assez de données de la part des entreprises interrogées. Sur un total espéré de 30 à 50 résultats, seulement huit sont parvenus. Par conséquent l'analyse des résultats sera tout de même élaborée comme prévue, sachant parfaitement que les chiffres ne sont absolument pas représentatifs de la réalité du marché.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'entreprises de domaines différents. Deux entreprises de conseil, deux entreprises touristiques, une entreprise ferroviaire et une entreprise de divertissement. Dû au manque de temps, seule une dizaine de questions ont été posées basées sur l'audit de Goffin et Mitchell (2005) réparties sur les cinq disciplines précises du Pentathlon à savoir : la stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines (voir figure 5). L'audit du Pentathlon donne une représentation sur la manière dont les responsables implémentent la stratégie d'innovation et gère leur entreprise. Chaque discipline aborde des sujets précis permettant d'établir le processus d'innovation d'une structure. Néanmoins, il est plus important d'avoir une bonne gestion des performances dans les cinq disciplines, plutôt que d'exceller au sein d'une discipline seulement. C'est l'ensemble des disciplines qui permettent d'avoir une vision concrète sur l'innovation au sein de la structure. (Goffin & Mitchell, 2010, p.27-29)

Figure 5 – La structure du Pentathlon de l'innovation



Source : Goffin & Mitchell (2005)

Par simplification de lecture, une liste des informations des compagnies interrogées est élaborée ci-dessous. Ainsi, ces entreprises seront représentées dans les paragraphes suivant uniquement par leur nom d'entreprise.

Entreprises touristiques :

- Responsable marketing de l'office du tourisme de Morges : Office du tourisme
- M. Pfefferlé, co-fondatrice de TRAVELISE Sàrl : Travelise

Entreprises de conseil :

- Responsable de PAREZIA Sàrl : Paresia
- P. Granger, gérante de Dahu Concept : Dahu Concept

Entreprise de divertissement :

- C. Overmeer, directeur de Remoras : Remoras

Entreprise ferroviaire :

- G. Oberson, directeur général de Compagnie du Chemin de fer Montreux Oberland bernois SA : MOB

5.2 ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Une analyse des résultats obtenus est d'abord élaborée afin d'établir un récapitulatif objectif des entretiens semi-directifs. Les résultats sont décrits selon une moyenne des réponses et seuls les points les plus intéressants pour ce travail sont plus amplement détaillés dans le chapitre précédent appelé « discussion ». La démarche de ces entretiens permet de comprendre comment les entreprises développent l'innovation.

LA STRATEGIE D'INNOVATION

Cette première discipline demande une gestion sur plusieurs points : l'évaluation des tendances actuelles sur le marché, le rôle de la technologie et son implication dans l'innovation, une bonne communication de l'innovation au sein de l'entreprise et finalement, une estimation de la performance de l'innovation en fonction des mesures à disposition (Goffin & Mitchell, 2010, p.27-28).

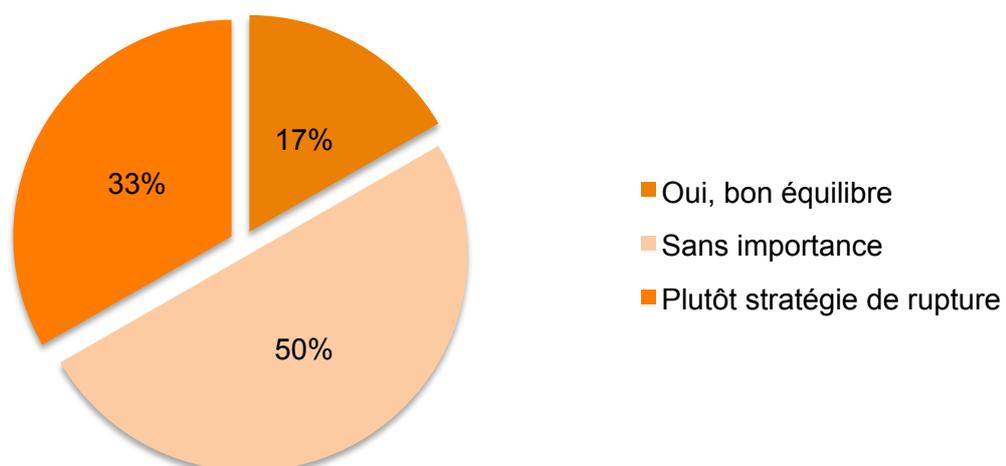
Concernant la valeur de l'innovation en général, ainsi qu'au sein de leurs entreprises, tous les domaines ont répondu qu'ils considèrent l'innovation importante et affirment l'intégrer pleinement au sein de leurs sociétés respectives. Elle est également perçue comme un défi perpétuel basé sur le désir d'évoluer, voir essentielle pour se démarquer sur le marché.

Paresia estime que l'innovation « représente un des vecteurs de son excellence » et la considère comme étant un travail collectif (communication personnelle, 11 novembre 2016) (1^{ère} référence).

Lorsqu'il est demandé si l'innovation fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, la totalité des compagnies ont répondu positivement à la question. Alors que certaines compagnies l'englobent directement au cœur de leur structure, d'autres sont entièrement basées sur l'innovation. Selon Travelise, l'innovation « c'est la base de l'évolution de la société » (M. Pfefferlé, communication personnelle, 13 novembre 2016) (1^{ère} référence). MOB souligne le fait qu'étant une compagnie générant des produits de loisirs, il est d'autant plus important de toujours être innovant, car les consommateurs peuvent tout à fait se passer de ce genre de produit (G. Oberson, directeur général de Compagnie du Chemin de fer Montreux Oberland bernois SA (MOB), communication personnelle, 14 novembre 2016) (1^{ère} référence).

Ensuite, lorsque l'on évoque les deux types de stratégies de l'innovation précédemment développées, que sont la stratégie incrémentale et la stratégie de rupture, peu des personnes interrogées semblent souligner l'importance de la question, comme démontré sur le graphique de la figure 6. Selon les responsables d'entreprises, l'importance est davantage portée sur le résultat de l'innovation plutôt que sur la manière d'innover. D'après eux, même si les produits ne suivent toujours qu'une seule des deux stratégies, ce n'est pas pour autant que l'innovation de l'entreprise est déséquilibrée.

Figure 6 – Équilibre entre la stratégie de rupture et la stratégie incrémentale



Source : Données de l'auteur

Par exemple, Travelise estime que l'innovation de rupture ne peut se faire que lorsque l'entreprise possède déjà une base solide, ce qui n'est, actuellement, pas encore son cas. Néanmoins, elle juge également envisageable de baser l'innovation sur une stratégie de rupture lorsque l'idée novatrice ainsi que les ressources disponibles sont suffisantes pour partir de zéro, c'est à dire sans aucune base préalablement construite (M. Pfefferlé, cp, 13 novembre 2016) (références subséquentes). Cependant, Remoras amène un point de vue intéressant basé sur la stratégie de rupture qui est, pour lui, plus bénéfique qu'améliorer un produit déjà sur le marché « La rupture pour notre entreprise provient du fait que nous développons de nouveaux produits qui ne ressemblent pas à ceux de base. Notre savoir faire dans la créativité nous permet de prendre des risques, pour autant que le *controlling* mis en place garde ses voyants au vert. » (C.Overmeer, directeur de Remoras Sàrl, communication personnelle, 11 novembre 2016) (1^{ère} référence).

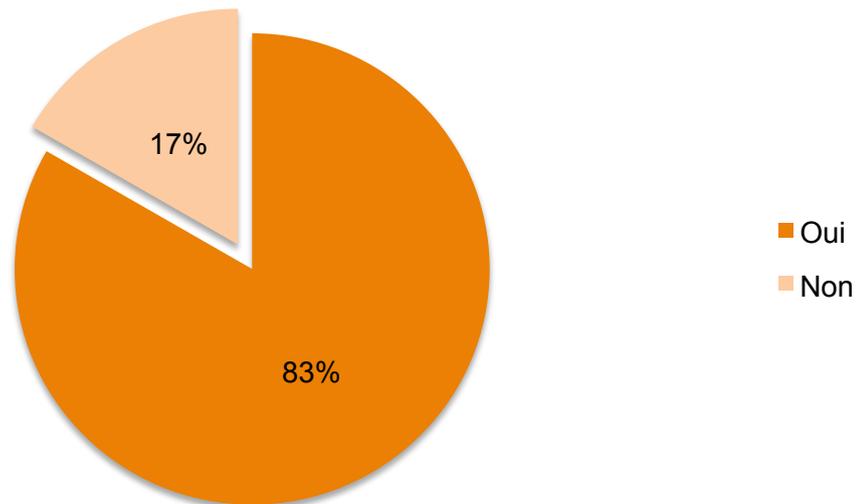
En effet, seul MOB démontre l'importance de l'équilibre entre les deux méthodes, notamment avec un exemple concret expliqué plus en détail dans l'annexe. « L'une ne pourrait aller sans l'autre, mais chaque acteur doit être convaincu du bien-fondé de cette démarche » (G. Oberson, cp, 14 novembre 2016) (références subséquentes).

Ces résultats semblent donc indiquer que l'ensemble de ces entreprises porte une attention particulière à l'innovation et les responsables interrogés paraissent conscients de la nécessité d'adopter une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise. La notion d'équilibre entre la stratégie de rupture et la stratégie incrémentale ne semble néanmoins ne pas être d'une grande importance pour la majorité des compagnies.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

Cette deuxième discipline aborde la créativité de manière individuelle, mais aussi collectivement au sein de l'équipe. L'espace de création et la manière dont les idées sont gérées entrent également en matière. Toutefois, en vue de la nouveauté qu'instaure l'innovation, des éléments externes à l'entreprise sont également pris en compte (Goffin & Mitchell, 2010, p.28).

Une personne lambda pourrait estimer qu'il n'est jamais simple d'instaurer le client dans la collaboration d'un projet au cœur de l'entreprise. Néanmoins, le 83 % des individus interrogés affirment collaborer étroitement avec leurs clients afin d'instaurer de nouveaux concepts, de nouvelles idées etc...(voir figure 7) D'ailleurs, pour Dahu Concept, ses clients sont un atout indispensable pour jauger la tendance du marché.

Figure 7 – La collaboration avec le client

Source : Données de l'auteur

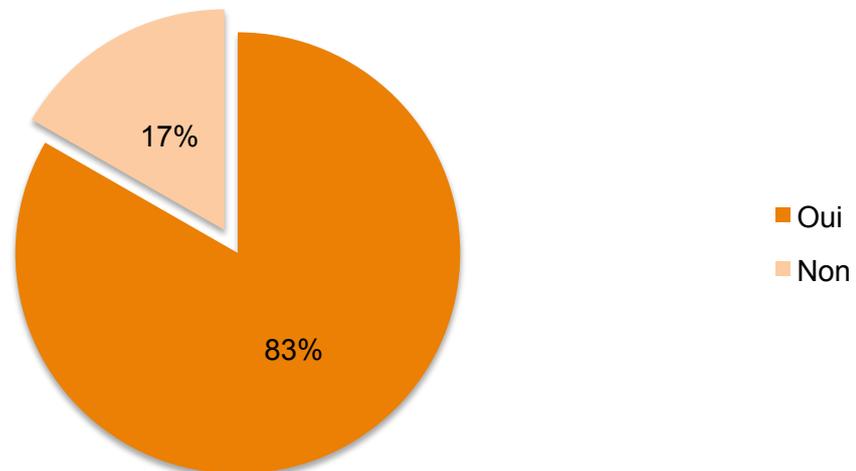
Bien qu'aucune des entreprises n'apporte un bénéfice purement monétaire, MOB offre généralement des titres de transports afin de récompenser les bonnes idées (G. Oberson, cp, 14 novembre 2016) (références subséquentes). Néanmoins, d'autres moyens d'encouragement sont instaurés. Par exemple, Dahu Concept évoque la phrase suivante : « Pour autant nous créons des logiques partenariales win/win afin d'accompagner ces partenaires à challenger, tester, développer leur idée si nous pensons que cela peut aussi nous aider à nous ré-imaginer » (P. Granger, Gérante de Dahu Concept, communication personnelle, 09 novembre 2016) (1^{ère} référence). Selon Travelise, la récompense a plutôt une valeur morale (M. Pfefferlé, cp, 13 novembre 2016) (références subséquentes). L'unique entreprise qui n'intègre pas ses clients comme un collaborateur essentiel au niveau de l'innovation, est l'office du tourisme. En effet, vu que la structure ne permet pas d'avoir des clients directs, la collaboration se fait plutôt avec leurs partenaires, alors que l'échange avec la clientèle prend forme au travers de feed-back.

À l'instar de l'office du tourisme, toutes les entreprises prennent soin d'élaborer un feed-back auprès de leurs clients et d'en tenir compte afin d'améliorer leur service. Alors que certaines le font sous forme de questionnaires, d'autres préconisent les discussions directes avec les clients. Selon Paresia, « Une des manières dont on capture le feed-back des clients est justement à travers le processus de co-création » (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes).

Il est intéressant de relever la divergence d'opinions lors de l'abord de la rapidité de concrétisation des idées émergentes et de leur transformation en produits commercialisables. En effet, comme on peut le constater grâce au graphique de la figure 8,

le 83 % des personnes interrogées considèrent que les nouvelles idées doivent être rapidement développées, tandis que le pourcentage restant montre plus de retenue.

Figure 8 – Idées rapidement mises en projet



Source : Données de l'auteur

Ce désaccord pourrait notamment s'illustrer dans les propos de Remoras et de Paresia. En effet, le premier estime que « La réussite de notre entreprise passe par la rapidité de mise en place et de réalisation de nouvelles idées ou projets » (C.Overmeer, cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). Le second affirme néanmoins que son entreprise est totalement contre l'idée de baser ses nouveaux projets sur leur rapidité d'exécution. Il évoque quatre raisons essentielles selon lesquelles les idées mettent du temps à se concrétiser (Responsable de l'entreprise PARESIA Sàrl, cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes) :

- Les tendances actuelles ne sont pas toujours en accord avec les idées émergentes.
- La maturation d'une idée met un certain temps à se développer. Son lancement sous forme de projet concret n'est pas envisageable sans une profonde réflexion au préalable.
- Une nouvelle idée nécessite une certaine ouverture d'esprit par le biais d'une multiplication des centres d'intérêt.
- Au fil des réflexions et discussions, la base d'une idée peut rapidement évoluer sur un chemin autre que celui prévu initialement.

Selon les propos émis par Travelise, il est apparemment plus facile de baser ses projets sur la rapidité lorsque la compagnie est encore une start-up. Une structure flexible facilite la

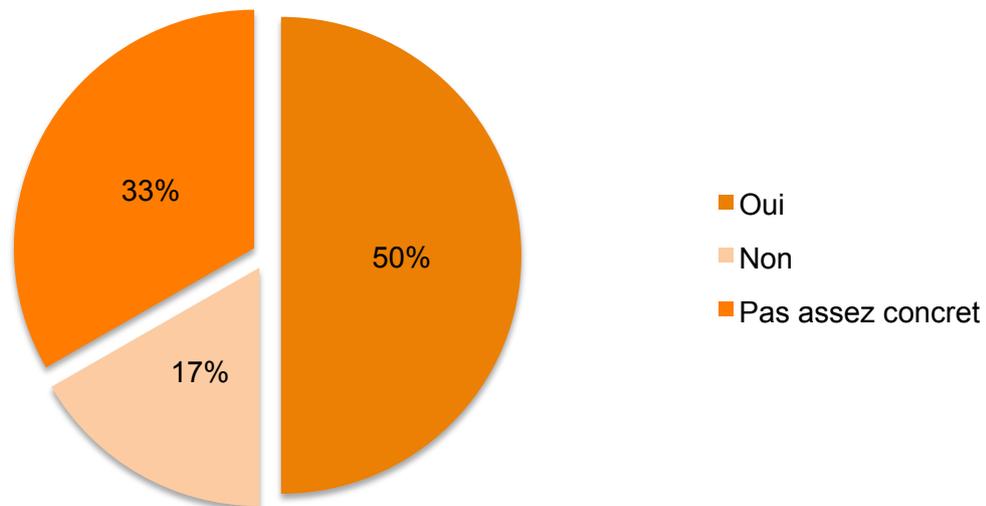
mise en place des idées émergentes (cp, 13 novembre 2016) (références subséquentes). Bien que Dahu Concept, deuxième start-up interrogée, affirme rapidement commercialiser ses produits, elle n'évoque pas sa nouveauté sur le marché comme étant la raison principale de sa stratégie.

Les points importants soulignés par les intervenants concernant la gestion de la créativité se résument donc premièrement par le fait que l'ensemble des entreprises prend en compte les avis, commentaires et autres idées de leurs clients dans leur stratégie d'innovation. Ceci même si certaines compagnies y prêtent une attention plus soutenue que d'autres. Par ailleurs, on peut noter à quel point la grande majorité des responsables tiennent à rapidement intégrer leurs idées sur le marché, la minorité restante exprimant un avis radicalement différent.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

Cette troisième discipline analyse les outils mis à disposition par les entreprises afin de s'assurer que celles-ci procèdent de manière adéquate et efficace, lorsqu'elles sont confrontées au développement de nouvelles idées. Les responsables d'entreprise scrutent les ressources disponibles, ainsi que les projets en cours afin de veiller à ce qu'ils correspondent à la stratégie d'innovation de l'entreprise (Goffin & Mitchell, 2010, p.28).

Lorsque l'on demande aux entreprises si le nombre de projets est conséquent, les réponses sont partagées (voir figure 9). Selon l'office du tourisme, Remoras et MOB, plusieurs idées sont développées simultanément. En revanche, Paresia juge que ce sont des vécilles, car il est plus important de s'axer sur la création continue d'un prototype jusqu'à son aboutissement plutôt que d'en avoir en simultané (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). Bien que les deux start-ups considèrent disposer d'un nombre de projets, jusqu'à présent assez conséquent, dû à leur nouveauté sur le marché, leur réponse est trop hypothétique.

Figure 9 – Un nombre conséquent de projets

Source : Données de l'auteur

Lorsqu'il s'agit du mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits, plus de la majorité des sociétés le juge existant, bien que parfois absent, notamment selon l'office du tourisme (communication personnelle, 10 novembre 2016) (1^{ère} référence). Cependant, Paresia soumet une théorie contraire à la majorité. En effet, il souligne le fait que les médias ont tendance à surestimer la notion de performance d'une entreprise car « la dimension du succès dépend de beaucoup de choses ». Selon lui, la performance d'une entreprise ne se juge pas uniquement par le succès de ses projets, mais aussi par le marché qui va également permettre de décider si un concept mérite sa place. De plus, il évoque l'importance de la persévérance lors de la conception d'un projet. En effet, ce qui peut passer pour un échec au premier abord, peut, par la suite, devenir un succès lorsqu'il est retravaillé et qu'il subit de multiples améliorations (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes).

Les réponses ci-dessus semblent donc attester une nette différence entre Paresia et les cinq autres entreprises interrogées. En effet, seul le responsable de l'entreprise de conseil préfère se concentrer sur une idée à la fois plutôt que de s'encombrer d'une multitude de projets. De plus, il est le seul à axer sa réponse sur la performance de l'entreprise plutôt que sur le mécanisme de feed-back.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

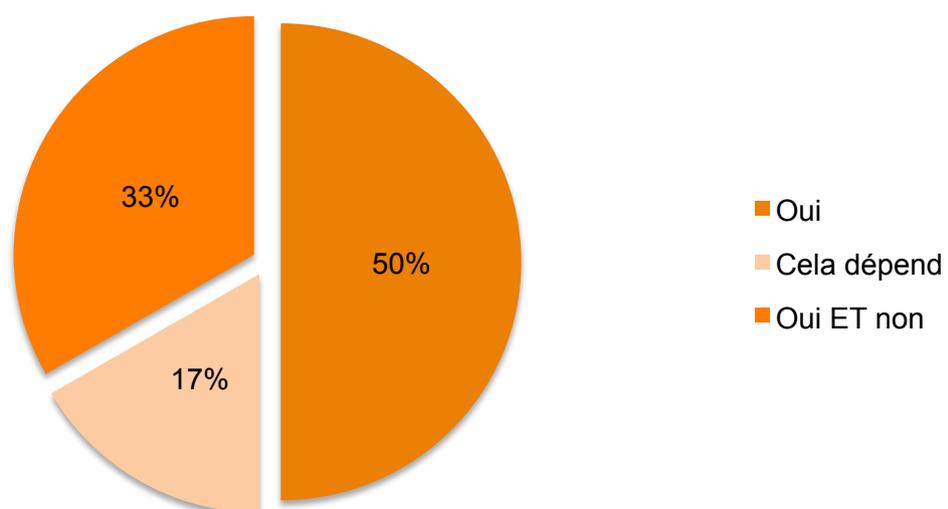
Cette quatrième discipline se concentre sur la manière dont sont développés les nouveaux produits et leur implémentation sur le marché. Cette discipline permet aux entreprises d'analyser la gestion des précédents projets, puis de s'améliorer (Goffin & Mitchell, 2010, p.28).

Concernant le management de projet et du stress que cela peut provoquer au sein de l'entreprise, les avis divergent (voir figure 10). Par exemple, selon l'office du tourisme, l'abondance de travail dépend seulement des périodes, alors que Travelise et Remoras jugent, le surplus de travail et le stress comme des éléments quotidiens.

Certaines compagnies ne voient pas le stress comme étant péjoratif pour l'entreprise. Remoras estime même que « le stress dope de manière positive, et la structure de management fait son travail de manière efficace » (C.Overmeer, cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). A l'instar de Remoras, MOB affirme qu'avoir une masse importante de projets est plutôt stimulante et sert même à le rassurer (G. Oberson, cp, 14 novembre 2016) (références subséquentes).

Pour les deux entreprises de conseil, la réponse est plutôt neutre. Ce sont la gestion de l'innovation et l'endossement, par une même personne, de plusieurs responsabilités au sein de l'entreprise qui éveillent une certaine forme de stress, plutôt que la gestion de projet à proprement parler.

Figure 10 – Stress dû à la gestion de plusieurs projets



Source : Données de l'auteur

Si l'on demande aux différentes entreprises si elles pensent qu'elles peuvent rapidement monter en cadence en matière d'innovation, on constate que de manière générale, celles qui avaient auparavant répondu positivement quant à l'importance de la rapidité de mise en place de nouvelles idées, ont également répondu favorablement à cette question. Comme l'exprime Remoras lorsqu'il atteste que c'est une priorité pour son entreprise.

Chaque entreprise possède sa propre stratégie pour augmenter le rythme. Travelise mentionne que la motivation et les ressources adéquates sont deux éléments indispensables pour que l'entreprise puisse rapidement avancer. « L'innovation peut démarrer très rapidement. Il suffit que son équipe soit motivée et qu'elle ait les ressources nécessaires. Tout est une question de volonté, mais aussi de compréhension du marché et de son domaine » (cp, 13 novembre 2016) (références subséquentes). Selon Remoras se sont les ressources disponibles en matière de personnel, mais principalement le budget de l'entreprise qui va permettre de décider à quel moment le prochain projet peut être mis en place, malgré l'apparition quotidienne de nouvelles idées (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes).

Paresia, l'unique entreprise ayant précédemment eu une opinion divergente concernant la rapidité de développement d'une idée, pense qu'une rapide montée en cadence n'est pas indispensable, « il faut du temps et des ressources. Deux éléments qui manquent souvent ». Il souligne également la notion de « temporalité », présente tout au long de l'innovation avec les temps de gestion, de conception, de prototypage, de communications entre les parties prenantes et finalement, le temps de développement (Responsable de l'entreprise PARESIA Sàrl, cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes).

Concernant la mise en œuvre des projets, on s'aperçoit donc que la plupart des entreprises se sentent souvent débordées par le nombre de projets en cours, bien que les responsables soulignent l'aspect positif que le stress peut apporter. Majoritairement, les entreprises semblent indiquer qu'une rapide montée en cadence n'est pas un problème, néanmoins chacune de ces sociétés possède leurs propres ressources pour y arriver.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Cette cinquième et dernière discipline aborde les aspects humains de l'entreprise. La manière dont la culture d'entreprise intègre l'innovation par le biais de la motivation et de la formation des employés (Goffin & Mitchell, 2010, p.28).

Ce domaine fut plus difficile à questionner. Ceci est dû au fait que la moitié des entreprises ne disposent actuellement d'aucun employé, par conséquent, deux types de questions ont alors été établies :

- Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ?
- Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ?

Selon Remoras, il est tout autant important de « prendre soin » de ses clients que de ses collaborateurs. L'écoute, la liberté d'expression de chacun et l'adéquation de chaque employé au poste qui lui convient le mieux, sont des points essentiels pour permettre une bonne ambiance au sein de l'entreprise. Une structure avec peu de hiérarchie, permet une ambiance familiale améliorant ainsi le rendement en quantité et en qualité (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). MOB récompense toujours ses employés pour leurs bonnes idées, au même titre que ses clients, au travers de primes en espèce ou titres de transports (G. Oberson, cp, 14 novembre 2016) (références subséquentes).

Encore une fois, Paresia se démarque dans sa réponse en soulignant que la motivation et des valeurs communes à l'entreprise furent deux principaux critères de recrutement d'employés engagés dans le passé. En effet, il s'axait sur ce point plutôt que de mettre en place un système de motivation au sein de son entreprise. De plus, il précise également que la formation continue est très importante, mais ne se mesure pas uniquement au travers d'aspects techniques, mais aussi sous forme de loisirs comme la lecture, le cinéma etc... Pour lui, la formation « pourrait se résumer à ce slogan de 68 : L'imagination au pouvoir... Tout le reste c'est de la gestion » (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes)

Malgré une difficulté de représentation, la jeune entreprise de conseil Dahu Concept opérerait plutôt pour un système axé sur la formation individualisée en continu, avec un accent porté sur la reconnaissance. Tandis que Travelise émet, quant à elle, une réponse plus académique, avec des brainstormings régulés (M. Pfefferlé, cp, 13 novembre 2016) (références subséquentes).

À propos de cette dernière discipline de l'audit du Pentathlon, seule une question était posée. Fort est de constater que l'unanimité prend autant soin de leur personnel que de leurs clients, en mettant à disposition plusieurs sortes de « systèmes » de motivation et de formation.

5.3 DISCUSSION DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Au travers des résultats ressortis lors des entretiens semi-directifs, plusieurs éléments appuient l'état de l'art préalablement élaboré. Tout d'abord, l'importance de l'innovation au sein des entreprises. Bien qu'on puisse penser qu'il est normal que des structures entrepreneuriales considèrent l'innovation comme un domaine essentiel, il est rassurant de constater que toutes les entreprises interrogées apportent une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise. De plus, la place dont dispose l'intérêt du client est particulièrement mis en avant, ce qui permet de penser que le consommateur est une source d'information importante et que ses idées ont de l'importance.

Plusieurs points émis par les personnes interrogées sont intéressants à discuter. Notamment lorsque Paresia évoque la différence des éléments essentiels dans une entreprise concernant les employés. Pour la société, les attentes vont se différencier suivant la taille de l'entreprise. « Dans les grandes entreprises, c'est la reconnaissance qui compte. Dans les start-ups c'est donner l'espace pour que la créativité de ses membres se développe » (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). En effet, dans une compagnie de grande taille, les employés s'attendent à ne pas avoir assez d'espace pour pouvoir librement s'exprimer et faire ressortir leur créativité. Cependant, comme évoqué dans le chapitre 3.7, ils s'attendent tout de même à une récompense lors de la collaboration à un projet. Dans les grandes structures, l'attente minimale de l'employé serait de la reconnaissance, alors que dans les start-ups, l'opportunité de pouvoir s'exprimer librement est bien plus essentielle. Une ressemblance peut être établie entre la collaboration avec les employés et celle avec les clients.

Lors de l'entretien avec Remoras, on retrouve la notion du « lâcher prise », expliquée dans le chapitre évoquant la théorie en U. « Il s'agit de savoir lâcher prise et de faire confiance à ceux à qui on confie ces tâches, mais ce n'est pas facile » (cp, 11 novembre 2016) (références subséquentes). Il est intéressant de noter que même lorsque l'individu ne fait pas en sorte d'appliquer la théorie en U, cette dernière est tout de même présente. Le responsable de l'entreprise de divertissement souligne le fait que, bien que ce ne soit pas facile de réussir à lâcher prise, ce n'est que comme ça que l'on peut avancer. Cela représente bien la remontée du « U », après le lâcher prise qui est obligatoire pour que les actions deviennent concrètes.

Si l'on revient à la question mentionnant la rapidité à laquelle une idée devient un projet, on peut faire un lien avec la flexibilité stratégique abordée dans le chapitre 2.5. On peut constater que plus du trois quart des entreprises interrogées misent clairement sur la rapidité

d'une mise en projet d'une idée, alors que seulement une seule des personnes interrogées pense qu'une idée ne devrait pas être mise sur le marché rapidement. De plus, ce sont ces mêmes entreprises qui utilisent plutôt la stratégie incrémentale pour innover.

Finalement, il a été demandé aux entreprises interrogées de noter sur un total de dix, la manière dont ils estimaient la gestion de chaque discipline au sein de la structure. Puis, au travers d'une grille, les résultats ont été retransmis, permettant ainsi un apport visuel et quantitatif de la gestion du Pentathlon au sein des compagnies étudiées.

Tableau 1 – Évaluation de l'audit du Pentathlon des entreprises

Entreprise	Ot Morges	Paresia	Remoras	Dahu Concept	Mob	Travelise
Domaine	Touristique	Conseil	Divertissement	Conseil	Ferroviaire	Touristique
STRATÉGIE D'INNOVATION	6	10	8	7	6	9
MANAGEMENT CRÉATIVITÉ	5	10	8	8	6	8
MANAGEMENT PORTEFEUILLE	4	2	7	5	6	7
MISE EN ŒUVRE PROJET	6	10	7	6	8	8
MANAGEMENT RH	4	10	9	7	9	8
TOTAL	50 %	84 %	78 %	66 %	70 %	80 %

Source : Données de l'auteur

En résumé, bien que les résultats, dû au manque de données, ne soient pas totalement concrets, on peut constater qu'en majorité les entreprises revendiquent une bonne gestion des cinq disciplines de l'audit du Pentathlon. En effet, grâce au tableau élaboré ci-dessus, on s'aperçoit de manière plus quantitative, que toutes les entreprises estiment appliquer majoritairement l'audit du Pentathlon. Néanmoins, il ne faut pas oublier que des éléments externes à la situation de l'entreprise influencent aussi la gestion d'innovation, tels que les partenaires, les fournisseurs, les nouvelles technologies etc...

5.4 SONDAGE

Le second outil utilisé pour la partie pratique de ce travail, fut la création d'un sondage via *Google Form*. Bien que le sondage ait été transmis dans une dizaine d'entreprises, seulement huit réponses nous sont parvenues. Le but étant d'apporter des éléments concrets à la théorie élaborée jusque là, au travers de questions développées en lien avec

l'état de l'art, il est important de rappeler que les résultats suivants proviennent d'un échantillon de données très maigre.

5.5 ANALYSE DU SONDAGE

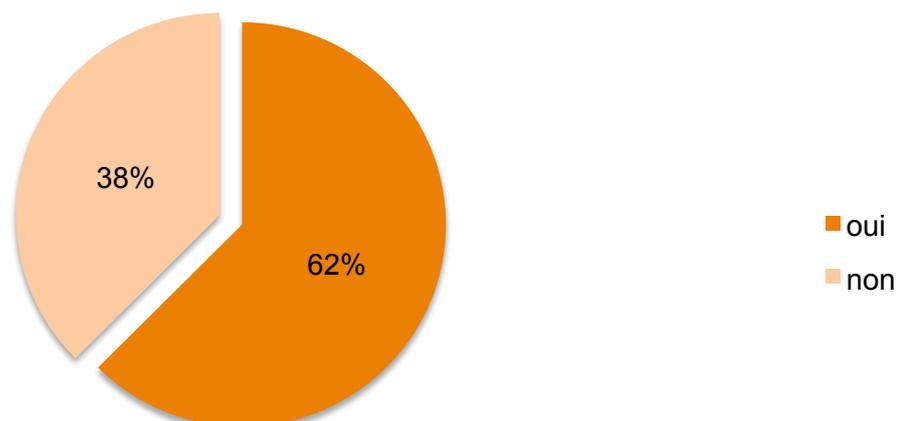
Tout d'abord, une analyse est développée afin de relever les principaux résultats du sondage. Comme expliqué auparavant, l'analyse est faite normalement, malgré le pauvre taux d'échantillons.

PROCESSUS D'INNOVATION

Aussi bien que dans les entretiens, les entreprises ont également répondu que l'innovation faisait partie intégrante de l'entreprise au travers d'exemples concrets comme la mise en place d'une équipe dédiée à l'innovation, un meeting entre collaborateurs mensuel dédié à l'innovation ou encore par le biais d'un projet de coopérative touristique en cours.

Le graphique de la figure 11 montre que plus de la majorité des entreprises estime avoir une flexibilité stratégique, c'est à dire qu'elle considère utiliser une innovation d'exploitation et d'exploration en essayant d'innover sur l'entier du business model par exemple. Pour la plupart des personnes ayant répondu négativement, la rapidité en innovation est une mesure assez compliquée à élaborer. Comme expliqué dans le chapitre 2.5, une entreprise ayant une flexibilité stratégique possède un haut taux de rapidité et de variété des compétences. Une bonne flexibilité stratégique serait, d'après Chanal et Mothe, un environnement propice à l'innovation.

Figure 11 – La flexibilité stratégique

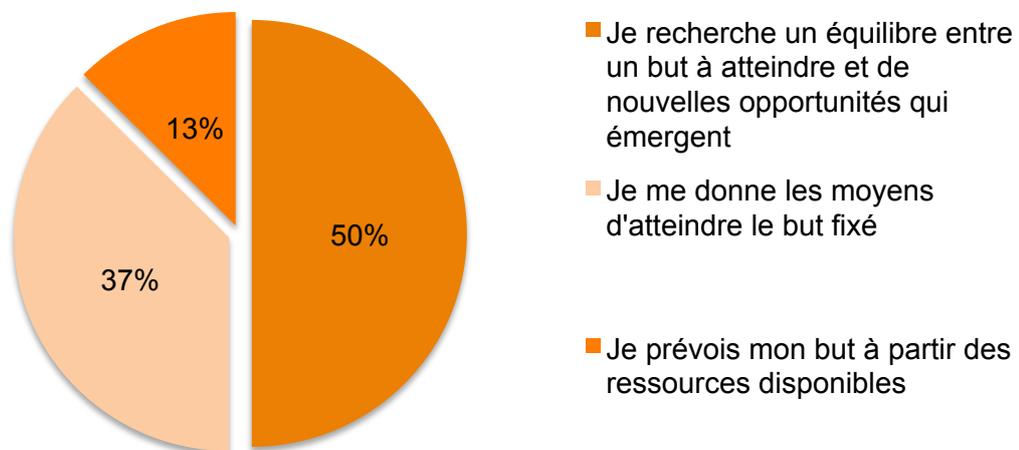


Source : Données de l'auteur

Comme on peut le constater sur le graphique de la figure 12, les avis sont plutôt partagés concernant la méthode de processus d'innovation. Cependant, la moitié estime ne pas se focaliser sur un but fixé, mais essaient plutôt de mélanger les ressources disponibles et les objectifs à réaliser.

Pour la grande majorité des entreprises, des espaces de création sont mis à disposition au sein des entreprises interrogées par le biais de séminaire sur l'innovation avec une partie ludique, d'un espace dédié à la création d'idées au cœur de la cafétéria ou encore grâce à un séance mensuelle appelée « *idea creator* ».

Figure 12 – La méthode de processus d'innovation

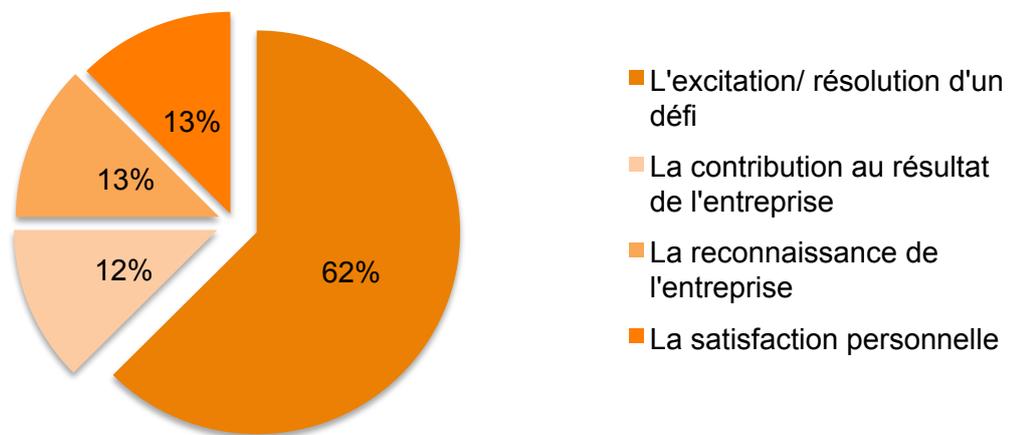


Source : Données de l'auteur

Il est intéressant d'analyser les réponses données quant à la motivation à la contribution de l'innovation (voir figure 13). La majorité des individus ont une réponse plutôt personnelle, car ils jugent l'innovation comme étant un défi à relever. Ce qui souligne une part importante de motivation intrinsèque au sein de la structure. En effet, aucun parti n'a répondu vouloir satisfaire le client ou apprécier le travail en collaboration. On retient également un total de 25 % qui se penchera plutôt du côté de l'intérêt de l'entreprise.

Les entreprises se sentent souvent bloquées de différentes manières quant au processus d'innovation. Le manque de temps est la plus grande contrainte empêchant la contribution à l'innovation. Peut-être y a-t-il un lien entre le surplus de projets au sein des entreprises, souligné dans les précédents paragraphes, et le manque de temps émit dans ce sondage. De plus, pour la majorité des entreprises, le processus d'innovation doit être plutôt rapide, comprendre certains risques et dégager de la nouveauté, sans forcément être totalement nouveau.

Figure 13 – La motivation à la contribution de l'innovation

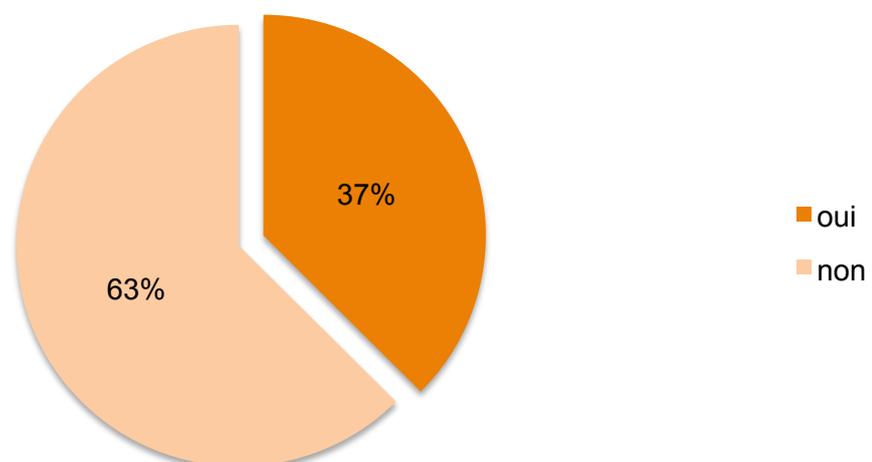


Source : Données de l'auteur

LA COMMUNAUTE

En lien avec la définition de la communauté établie par Bartle dans le chapitre 3, le 75 % des entreprises interrogées affirme collaborer étroitement avec tous leurs employés, bien que seulement le 38 % déclare leur offrir une contrepartie soit par le biais d'une promotion soit au travers une « *Innovation Awards* » impliquant une reconnaissance de la part de l'entreprise, un prix non monétaire, ainsi qu'une petite coupe symbolique. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016)

Figure 14 – La collaboration avec le client



Source : Données de l'auteur

Il est désolant de constater que seul 37 % des entreprises collabore étroitement avec leurs clients, comme le démontre le graphique de la figure 14 ci-dessus. Au travers du pourcentage ayant répondu positivement, seul le 25 % estime leur apporter une contribution pour leur collaboration par le biais d'une augmentation de la valeur ajoutée.

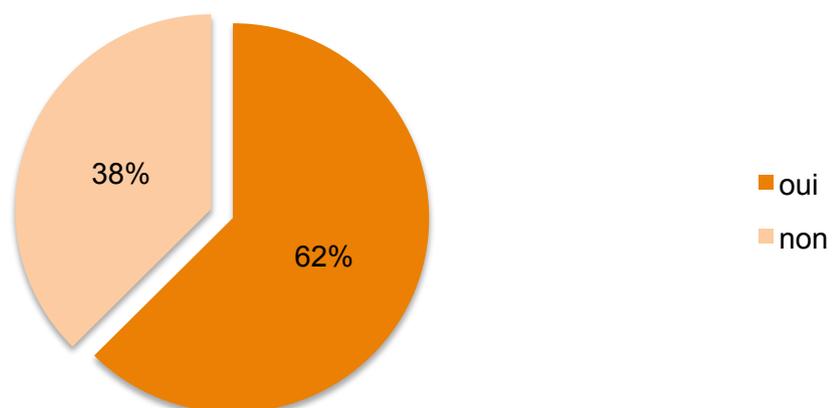
Basée sur la définition de Bartle, une très grande majorité des compagnies possède, à ce jour, une communauté. Les intérêts sont multiples, mais les éléments les plus flagrants sont : l'opportunité d'innovation ouverte et de co-création, la possession d'un outil de communication supplémentaire et la possibilité d'accroissement du réseau.

LA RELATION AVEC LES CLIENTS

La mention du terme « *Unique Value Proposition* » évoque pour le 88 % des individus interrogés : une stratégie pour améliorer l'expérience du client. Pour eux, ce terme marketing permet de faire sentir à leurs clients qu'ils sont importants et ont de la valeur. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016)

Comme expliqué dans le chapitre 1.1, grâce au théorie émises par Granovetter en 1981, les liens faibles sont un conducteurs de liens forts. Le 62 % des entreprises approuve cette théorie (voir figure 15) en citant par exemple le concept de « TripAdvisor », plateforme rassemblant les avis des consommateurs concernant les hôtels, activités, restaurants etc... La plateforme apporte les liens faibles, permettant ainsi une immense puissance au réseautage.

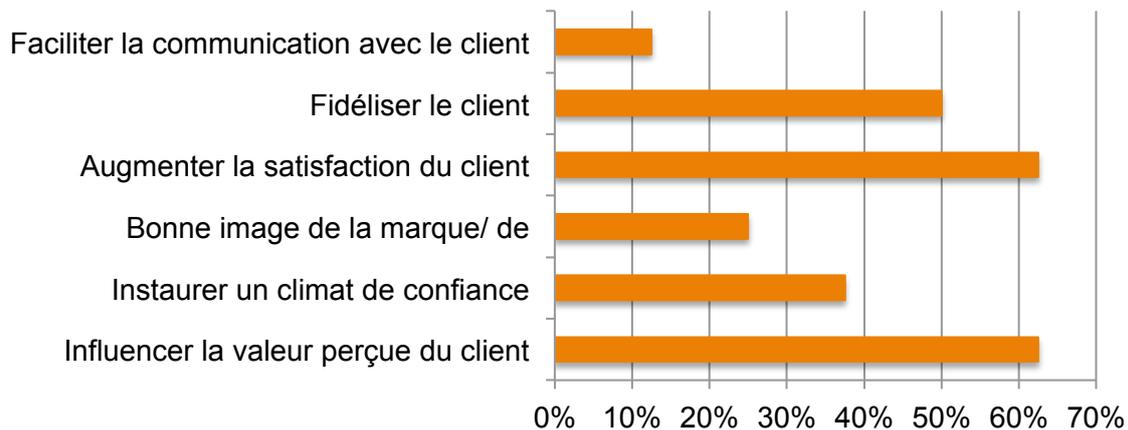
Figure 15 – Les liens faibles comme conducteurs de liens forts



Source : Données de l'auteur

Finalement, les raisons pour lesquelles les entreprises souhaiteraient établir des liens forts avec leurs clients sont partagées. Comme l'appuie le graphique en barre de la figure 16, la majorité y voit un intérêt client, c'est à dire un moyen d'augmenter sa satisfaction et sa valeur perçue.

Figure 16 – Les raisons d'établir des liens avec le client



Source : Données de l'auteur

Les points importants à retenir lors de l'analyse de ce sondage sont les suivants :

- Toutes les personnes interrogées estime laisser une place importante à la stratégie d'innovation au sein de l'entreprise.
- Peu d'entreprises collaborent avec leurs clients, bien que plusieurs souhaitent mettre en place une plateforme d'innovation ouverte.
- La grande majorité des compagnies possède une communauté ayant divers intérêts finaux. On peut cependant retenir le désir de « co-création » souligné par un certain pourcentage.
- La notion de récompense dans les équipes d'innovation n'est pas encore entièrement présente au sein des entreprises alors que, comme démontré par Carlson et Wilmot dans le chapitre 3.7, chaque membre s'attend à une récompense pour sa contribution à un projet.

5.6 DISCUSSION DU SONDAGE

Certains éléments sont intéressants à relever, comme le fait que seulement 38 % des entreprises jugent nécessaire de récompenser leurs employés lors d'une collaboration. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016) Comme souligné dans le paragraphe précédent, cela n'appuie pas vraiment la théorie émise dans le chapitre 3.7. Il serait

intéressant d'interroger les individus qui ne sont pas récompensés, afin de déterminer si cela affecte leur motivation.

Bien que seulement 13 % des entreprises ne possède pas de communauté, aucune personne interrogée juge sans intérêt le fait d'en avoir une. Comme exposé ultérieurement, les avantages sont multiples et rejoignent la théorie exposée ultérieurement. Autant certains la voient comme un intérêt personnel, tel que l'expansion du réseau, 38 % des individus la juge utile à la co-création. Bien que les données d'analyse soient insuffisantes pour tirer des conclusions concrètes, on peut envisager que le taux d'intérêt de co-création au travers d'une plateforme est encore trop faible dans la plupart des entreprises. Peut-être que la communauté n'a encore, pour l'instant, qu'un but précaire concernant la collaboration avec le client. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016)

Pour les compagnies interrogées, le critère primordial d'un « *return on community* » passe par divers opinions. La question n'a pas vraiment été comprise dans son sens premier, dans le sens où une partie des entreprises ont répondu à l'intérêt personnel d'un *return on community*. Certaines personnes pensent que cela peut ouvrir des opportunités de consolider le secteur touristique, d'autres voient cette notion comme un moyen efficace d'avoir une valeur ajoutée durable. Tandis que certains pensent que cela peut apporter de nouvelles idées ainsi qu'un meilleur retour d'expérience de la part du client. Seul une minorité a véritablement répondu à la question en mettant en avant quatre critères : la reconnaissance, la motivation, la possibilité de donner suffisamment de moyens aux membre de la communauté et leur permettre le droit à l'erreur. Il est intéressant de constater que trois indicateurs sur quatre évoqués ci-contre, ont été abordés dans l'état de l'art. Néanmoins, les moyens mis à disposition au sein d'une communauté sont également importants et ne devraient pas être négligés. Cependant, il ne faut pas oublier qu'étant donné les maigres résultats parvenus, les conclusions tirées sont totalement fictives et ne s'appuient que sur un panel très maigre d'entreprises.

CONCLUSION

Cette étude a permis d'expliquer comment les entreprises touristiques peuvent considérer leurs clients comme vecteur d'innovation. Au début de ce travail, les trois hypothèses suivantes, permettant de répondre à la question de recherche ci-dessus, ont été rédigées :

- en tissant des liens forts avec les clients basés sur les liens faibles du réseau.
- en développant des compétences collectives nécessaires à la communauté en introduisant le concept de *return on community*, afin d'établir un climat de confiance entre collaborateurs.

- en mettant l'accent sur la *customer experience* émergeant ainsi la qualité émotionnelle de l'expérience touristique.

D'après la théorie élaborée au préalable, ainsi que l'étude du terrain effectuée, on peut conclure les éléments suivants :

Considérant que 62 % des sujets interrogés confirment la théorie émise par Granovetter dans le chapitre 1.1 concernant l'importance des liens faibles pour établir des liens forts, il est possible de confirmer la première hypothèse de la question de recherche et ainsi, d'attribuer la fonction de vecteur d'innovation à l'entreprise. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016) Notamment, TripAdvisor qui est un parfait exemple où les consommateurs ont leur place. Grâce à leur participation active sur la plateforme, des liens peuvent ensuite être établis entre les entreprises et leurs clients, permettant au fil du temps, des les transformer en liens plus durables, en liens forts. De plus, comme il est souligné dans la partie théorique de ce travail, les communautés sont basées sur des liens faibles. Cela permet aux entreprises d'utiliser leur communauté afin de renforcer les liens avec leurs clients.

Malgré le fait que seulement 37 % des entreprises affirment collaborer avec leurs clients, la grande majorité reconnaît posséder actuellement une communauté dédiée à leur compagnie. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016) Le chapitre 3.1 met en lumière les principaux avantages que représente le développement d'une communauté au sein de son entreprise. Cela va en effet accroître la loyauté du client, tout en permettant une meilleure identification face à la compagnie, générant ainsi une motivation de collaboration plutôt intrinsèque. Sachant que la collaboration avec le consommateur est encore peu utilisée, il n'est pas évident de confirmer cette hypothèse. Néanmoins, l'idée de collaboration grâce à la communauté est présente dans la plupart des entreprises, comme l'indiquent les réponses obtenues lors du sondage. Il est important de rappeler les deux principaux éléments qui en sont ressortis : l'opportunité d'innovation ouverte et de co-création. On pourrait attester que malgré le fait que peu d'entreprise collaborent avec leurs clients au travers d'une communauté, les compagnies sont néanmoins réceptives à cette idée, ce qui justifierait tout de même la deuxième hypothèse qui suggère d'instaurer le concept de *return on community*.

Baser l'expérience client sur la valeur ajoutée est un moyen d'accroître la satisfaction du consommateur. D'ailleurs, 88 % des individus interrogés reconnaissent *l'unique value proposition* comme une stratégie pour améliorer l'expérience du client. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016) Ces constats sont en corrélation avec la notion de valeur

abordée dans le chapitre 4.3. De plus, les responsables interviewés lors des entretiens semi-directifs, affirment tous porter une attention particulière sur les retours et avis de leur clientèle afin de perfectionner la consommation du produit. D'autre part, comme le souligne Verhoef dans le chapitre 4.3, l'image que le client a de l'entreprise influencera son comportement et ses critiques, ce qui pourrait sous-entendre que lorsque le client éprouve de l'attachement pour une marque grâce à ses bonnes expériences passées, il sera plus enclin à vouloir collaborer.

Par ailleurs, les recherches littéraires concernant l'innovation ainsi que les entretiens en lien avec l'audit du Pentathlon, ont permis d'émettre une conclusion sur l'importance de l'innovation au sein des entreprises. En effet, les deux outils utilisés pour étudier les entreprises ont démontrés la nécessité d'innover comme étant essentielle. Bien qu'elle ait été mise en évidence de différentes manières, elle reste pleinement présente au sein des diverses compagnies. De plus, toute la théorie élaborée auparavant souligne cette utilité d'innover, comme au travers du chapitre 2.4 où il a été démontré qu'il ne faut pas rester sur ses acquis si l'on veut pouvoir créer quelque chose de nouveau. Cet aspect est aussi pointé dans le chapitre 2.5, abordant la flexibilité stratégique, notamment par le biais de la théorie émise par Chanal et Mothe, en soulignant l'importance d'un équilibre entre innovation d'exploitation et d'exploration. Cette théorie s'est d'ailleurs confirmée à 62 % lors des sondages, alors que lors des entretiens, c'est la théorie d'exploitation qui était majoritairement dégagée. (données récoltées par l'auteur – sondage 2016) Enfin, la partie traitant l'innovation ouverte est d'ailleurs ressortie lors du sondage comme étant un des intérêts principaux d'avoir une communauté.

Au final, tout est lié et les liens sont interdépendants. Si l'entreprise améliore l'expérience du client lors de la consommation du produit au travers de la valeur ajoutée, le consommateur aura de plus grandes chances d'avoir une bonne expérience. La satisfaction d'un produit pourrait ensuite se traduire par la loyauté du client pour la marque. L'habitué éprouvera potentiellement une envie de rejoindre la communauté de la compagnie qu'il affectionne, impliquant également la possibilité que le client ait envie de collaborer avec l'entreprise, si cela est envisageable. De plus, ayant déjà une attache avec l'entreprise, le consommateur sera plus enclin à tisser des liens forts avec cette dernière.

Néanmoins, il est important de rappeler que les conclusions émises ci-dessus sont partiellement basées sur un échantillon d'entreprises très maigre. Il est probable que les résultats pourraient être différents si l'étude avait été réalisée avec un panel plus large. De plus, dû au manque de temps énoncé précédemment, peu de compagnies issues du domaine du tourisme ont pu être interrogées soit par sondage, soit par le biais de l'entretien.

Une conclusion uniquement développée pour le domaine touristique n'est donc pas envisageable.

Pour conclure, la recherche établie tout au long de cette étude permet de proposer le développement organisationnel suivant :

Tout d'abord, le développement d'une communauté dédiée à l'entreprise, avec une indication concrète de sa culture donnant la possibilité d'entremêler employés et clients est intéressante à mettre sur pied. C'est également un moyen d'ajouter un outil supplémentaire de communication et d'étendre son réseau. L'intégration, au sein de l'entreprise, des clients par le biais d'une plateforme réelle ou virtuelle permet ainsi une collaboration tangible entre la compagnie et ses consommateurs. La plateforme est intégrée dans la communauté, facilitant ainsi l'émergence de l'intelligence collective, pouvant amener à la co-création entre ses membres.

Ensuite, la société peut organiser des réunions au travers d'espaces créatifs entre les membres de la communauté souhaitant collaborer à la création d'une nouvelle idée. La possibilité de la participation du client à la conception d'un nouveau produit permet une meilleure identification à la marque, autorisant ainsi un fort potentiel de fidélisation. L'implication concrète du consommateur dans un projet aide au développement des liens forts qu'il peut tisser avec l'entreprise.

En intégrant pleinement des éléments externes à l'équipe gérant l'innovation dans l'entreprise, il est possible d'engendrer de nouveaux apports d'idées, de remarques et de perception. En incorporant le client, cible principale d'un projet, cela permet d'avoir les avis directs de personnes les plus concernées par le produit et augmente les chances de succès puisque l'expérience du client n'en sera que meilleure. En fonction des éléments apportés dans ce travail, un des points les plus importants à retenir, est que l'innovation avec des membres internes et externes à l'entreprise est essentielle, mais l'intégration des clients à la démarche et à la réflexion permet d'améliorer encore davantage les résultats.

Ci-dessous, quelques exemples concrets d'entreprises exploitant la collaboration avec le client de façon optimale :

La Nasa

L'agence gouvernementale donne régulièrement des challenges ouverts à tout le monde. La récompense est généralement monétaire, pouvant s'élever jusqu'à des milliers de dollars américains. Par exemple, le dernier, en date du 21 novembre 2016, constitue la création

d'un nouveau *design* de l'interface graphique pour le système de gestion de documents (Lewis, 2016).

Decathlon

L'entreprise a récemment ouvert sa plateforme de co-création de produit de sport sous le principe du *crowdsourcing*, permettant ainsi aux membres de sa communauté de proposer des idées innovantes et de participer à la création de produit. Le simple fait de participer est récompensé par la société (Textoris, 2014).

Tic Tac

En 2013, la marque de dragée a permis à ses clients de proposer un nouveau *packaging* de sa boîte sous forme de compétition, avec une première sélection par les internautes, puis une deuxième par un jury (Dangu, 2013).

Heineken

A l'instar de Tic Tac, la société brassicole a également mis en concours un nouveau *packaging* à l'occasion de son 140^{ème} anniversaire. De plus, l'entreprise possède également une plateforme d'innovation ouverte, récompensant les idées proposées en fonction de la valeur de l'innovation (Heineken N.V., 2012).

Starbucks

La compagnie de boisson a également développé une plateforme communautaire afin d'inciter ses clients à proposer leurs idées. Cependant, la société n'instaure pas de récompense pécuniaire, mais opte plutôt pour la reconnaissance, en postant sur la plateforme, les propositions retenues. (Starbucks, 2008)

REFERENCES

- Abad, L., Betito, F., Cervia, J-L., de Charrette, R., Hubert-Hugoud, C., Roy, G., et Vialard, G. (2016) L'intelligence collective. *Espaces*, 332, p.64-125.
- Aldebert, B. (2004) Dynamique organisationnelle du secteur touristique : évolutions technologiques et innovations de services. *Revue de l'Economie Méridionale*, Centre régional de la productivité et des études économiques, 52 (205-206), pp.152. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00311790>
- Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion* 36, p.5-10. Récupéré sur <http://www.cairn.info/revue-gestion-2011-4-page-5.htm>
- Antikainen, M. & Vääätäjä, H. (2010) Rewarding in open innovation communities – How to motivate members? *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (4), p. 440-456. Récupéré sur <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.628.9113&rep=rep1&type=pdf>
- Bonnefoy-Claudet, L. & Ghantous, N. (2013) Emotions' Impact on Tourists' Satisfaction with Ski Resorts. The Mediating Role of Perceived Value. *Journal of Travel & Tourism Marketing* (30) 6, pp.624-637. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/271753702_Emotions%27_Impact_On_Tourists%27_Satisfaction_with_Ski_Resorts_The_Mediating_Role_of_Perceived_Value
- Brocard, M., Pillet, A., Baratelli, J. & Gobet, J. (2016). *Bonding with Switzerland. Un processus de « co-création » comme outil de pilotage dans l'innovation du marketing touristique*. Projet RCSO : HES-SO.
- Bureau, S. (2013) Une expérimentation improbable pour désapprendre. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14 (47), p.201-225. Récupéré sur <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2013-47-page-201.htm>
- Carlson, C.-R. & Wilmot, W.-W. (2006) *Innovation : The five disciplines for creating what customers want*. New York : Crown Business.
- Carvalho, L. & Costa, T. (2011) Tourism innovation : A literature review complemented by case study research. *Tourism & Management Studies* 1, (p.23-33). Récupéré sur <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5018539.pdf>
- Celhay, F. & Cusin, J. (2011) Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté ? Le cas des vins de Bordeaux. *Gestion*, 36, p.44-53. Récupéré sur <http://www.cairn.info/revue-gestion-2011-4-page-44.htm>
- Christensen, C. (n.d.) Jobs to be Done. Récupéré sur <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/jobs-to-be-done/>
- Cordina, P. & Fayon, D. (2013) *Community Management : Fédérer des communautés sur les médias sociaux*. Montreuil : Pearson.
- Chanal, V. & Mothe C. (2005) Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation? *Facef Pesquisa*, 8 (1), p.84-103. Récupéré sur http://legacy.unifacef.com.br/FACEFPESQUISA/2005/nr1/7_CHANAL_MOTHE

- Dangu, K (2013, 15 avril) La co-création : Rétrospective et ambitions. Récupéré sur : <http://www.webmarketing-com.com/2013/04/15/20347-co-creation-retrospective-ambitions>
- Dionne, G. (2013, 1^{er} février) *Gestion des risques: histoire, définition et critique*. Récupéré sur <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2013-04.pdf>
- Divard, R. (2010) *Le marketing participatif 2.0*. Paris : Dunod.
- Duracka, N. (2012) *Le mouvement cartonero : Etude de cas. De l'innovation par le désapprentissage*. Clermont-Ferrand : Cephisa Cartonera. Récupéré sur http://base.socioeco.org/docs/_index65.pdf
- Duval, M. & Speidel, K. (2014) *Open innovation : Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*. Paris : Dunod.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2010) *Innovation management : Strategy and implementation using the pentathlon framework. 2nd Edition*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Granovetter, M. (1981) *The strenght of weak ties : A network theory revisited*. Albany : Department of sociology. Récupéré sur <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter%201983.pdf>
- Heineken N.V. (2012) Innovation. Récupéré sur <http://www.theheinekencompany.com/about-us/innovation>
- Kalfon, P. & Pavie, X. (2009) *Tourisme et innovation : Comment décrypter les tendances qui bouleversent le monde du voyage ?* Paris : L'Harmattan.
- Keller, P. & Bieger, T. (2005) *Innovation in tourism : Creating customer value*. St-Gallen : Editions AIEST.
- Lacoste-Bourgeacq, J-F. & Morin, P. (2009). *Innover avec succès : Maîtrise du risque innovation, un levier pour gagner !* La plaine-Saint Denis : Afnor Ed.
- Lang, D. Chourabi, O. & Boughzala, I. (2014) Retour d'expérience sur l'utilisation d'un Serious Game dans l'enseignement des systèmes d'information. *Ingénierie des systèmes d'information* 20 (1), p.64-74. Récupéré sur http://ceur-ws.org/Vol-1288/paper_6.pdf
- Lewis, R. (2016, 21 novembre) Partnership Agreement Maker (PAM) Graphical User Interface (GUI) Challenge. Récupéré sur <https://www.nasa.gov/feature/partnership-agreement-maker-pam-graphical-user-interface-gui-challenge>
- Martin, M-C. (2016, 27 avril) Pour enrayer la pénurie de logements, Berlin interdit Airbnb. *Le Temps*. Récupéré sur <https://www.letemps.ch/opinions/2016/04/27/enrayer-penurie-logements-berlin-interdit-airbnb>
- Muehlhausen, J. (2013) *Business models for dummies*. Hoboken : John Wiley & Sons.
- Observatoire du tourisme (2014, novembre) Importance du phénomène Airbnb en Valais et en Suisse. Consulté le 04.10.2016, disponible sur <https://www.touobs.ch/fr/actualites-et-articles/articles/id-1840-analyse-importance-du-phenomeme-airbnb-en-valais-et-en-suisse/>
- Office fédéral de la statistique OFS. (2016). Communiqué de presse : Le franc fort pèse sur la balance touristique. Consulté le 07.09.2016, disponible sur <https://www.admin.ch/gov/fr/start/documentation/communiqués.msg-id-62354.html>

- Office fédéral de la statistique OFS. (2016). Communiqué de presse : Les nuitées reculent en août 2016. Consulté le 29.10.2016, disponible sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/tourisme.assetdetail.1000384.html>
- Philippot, P. (2007). *Emotion et psychothérapie* (pp.11-64). Wavre : Mardaga. Récupéré sur <http://www.ipsp.ucl.ac.be/recherche/projets/FaceTales/Emot&PsychoT2Ch1.pdf>
- Pillet, A. (2015, mars). Théorie U. Sierre : HES-SO Valais.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000, janvier-février) Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. Récupéré sur <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Richardson, A. (2010, octobre). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Récupéré sur <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>
- Sandmeier, P. (2006). *Integrating customers into industrial product innovation : Lessons from extreme programming* (thèse de doctorat). Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, St. Gallen.
- Sarrouy-Watkins, N. & Hernandez, E-M. (2015) L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : Le cas Logiperf. *Gestion 2000* 32 (3), p.67-90. Récupéré sur <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-3-page-67.htm>
- Schmitt, B. H. (2003) *Customer experience management : A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York : Wiley.
- Solomon, M. Tissier-Desbordes E. & Heilbrunn, B. (2005) *Comportement du consommateur*. Paris : Pearson Education.
- Starbucks (2008) My Starbucks Idea. Récupéré sur <http://mystarbucksidea.force.com>
- Textoris, V. (2014, 1^{er} avril) Decathlon Creation : The sport idea box. Récupéré sur <https://fr.decathloncreation.com>
- Trousset, E. & Marcel, S. (2012, 5 juin) Du virtuel au réel, le retour du contact physique ? [Slides PowerPoint]. Récupéré sur <http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2012.12.03-virtuel-reel.pdf>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger, L. A. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85, p.31-41. Récupéré sur https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf
- Volberda, H. W. (1996, July-August) Toward the flexible form : How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science* 7 (4), p.359-374
- Wu, S-I. & Lin, T-R. (2014) The Influence of Relational Bonds and Innovative Marketing on Consumer Perception : A Study of Theme Parks. *Journal of Management and Strategy* 5, p.54-67. Récupéré sur <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.6445&rep=rep1&type=pdf>
- Yang, Y-F., Ho, S-S., Sung, T-J. (2016) Co-Creating Value: Customer Engagement through Virtual and Physical Channels. *Service Design Geographies : Proceedings of the ServDes. 2016 Conference, Linköping (13)*. Linköpings universitet : Linköping University Electronic Press. Récupéré sur <http://www.ep.liu.se/ecp/article.asp?issue=125&article=021&volume=>

Zakaras, M. (2015). *Empathy and teamwork are key for building innovation ecosystems*.
Récupéré sur <https://www.ashoka.org/en/story/empathy-and-teamwork-are-key-building-innovation-ecosystems>

ANNEXE I : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC L'ENTREPRISE DAHU CONCEPT

Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin & Mitchell (2005)

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : Granger Pauline

Fonction dans l'entreprise : Gérante

Domaine de l'entreprise : Accompagnement au changement (conseil en entreprise)

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1) Que représente, pour vous, l'innovation ?

Un enjeu majeur pour les entreprises, autrement dit un défi pour la sauvegarde de l'activité notamment pour les marchés matures. Egalement, un défi du quotidien qui doit être intégré aux pratiques générales de l'entreprise.

2) Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

Difficile à exprimer dans mon cas précis (1 an d'activité). Pour autant en parallèle de l'activité de conseil (qui demande déjà une ré-imagination des processus de manière « sur-mesure »), nous travaillons aujourd'hui à la création d'une plateforme dont les pratiques sont actuellement « impraticables » (absence d'outils et de fonctions). Pour mener ce projet nous privilégions une approche *lean* et nous allons dans les prochains jours challenger cette démarche lors d'un Start-up Weekend pour enrichir, faire pivoter, et valoriser le projet !

3) La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

Oui, car c'est premièrement un output de nos pratiques d'accompagnement « devenir plus innovant » « intégrer la créativité à l'ADN de l'entreprise » « tendre vers une organisation apprenante et innovante » etc.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

4) Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?

Naturellement. Les clients sont une source d'information première, d'ailleurs ce sont nos clients et/ou les appels d'offres qui nous permettent de prendre la température, la tendance en terme de besoins et questionnement des organisations.

On ne peut pas parler de récompenses à proprement parler car il n'y a pas de récompenses pécuniaires. Pour autant, nous créons des logiques partenariales « win/win » afin d'accompagner ces partenaires à challenger, tester, développer leur idée si nous pensons que cela peut aussi nous aider à nous ré-imaginer...

5) Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?

Oui c'est un point d'orgue dans notre manière de fonctionner, nous lançons très vite les produits (format d'accompagnement ou de partenariat) pour tester et améliorer et/ou faire pivoter l'offre.

6) Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?

Feed-back en continu pour ajustement, puis point d'évaluation en fin de contrat. Nous puisons nos informations après du commanditaire (payeurs) mais aussi de son écosystème : employés, clients, fournisseurs, partie-prenantes (suivant les personnes intégrés à la démarche).

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

7) De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille » ?

Difficile à dire, mais certainement que non... nous sommes encore dans une approche empirique !

8) D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?

Difficile à évaluer car nous travaillons malheureusement encore trop dans l'oralité.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

9) Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?

Le management de projet non, le quotidien d'une petite structure et mon profile 3 casquettes (consultant indépendante, co-gérant d'une structure d'hébergement, chercheur académique)
OUI !!!!

10) Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?

Attention tout est à relativiser par rapport à la taille de la structure et son fonctionnement mais concernant Grains de Sel Cie oui, sans écarter le fait que cela peut avoir des impacts sur d'autres volets : prospection commerciale, gestion administrative...

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (*Veillez répondre à la question qui vous concerne*)

11) a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

Très certainement! Il est difficile de se projeter dans du fictif, mais cela passera par de la formation en continu et très individualisée, une vision en ce sens, une organisation profitable (temps dédiés, espaces, outils...), de l'intéressement (avantages et/ou financier) et en générale de la reconnaissance.

ANNEXE II : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC L'ENTREPRISE REMORAS

Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin & Mitchell (2005)

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : Cedric Overmeer
Fonction dans l'entreprise : Directeur
Domaine de l'entreprise : Divertissement

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1. Que représente, pour vous, l'innovation ?

L'innovation représente le moteur et la possibilité d'avancer, de se démarquer, de grandir. L'innovation permet aux employés de toujours progresser, de se lever chaque matin avec envie, car chaque jour est différent, car l'entreprise évolue et ne se suffit pas à seulement générer du cash.

2. Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

L'amélioration de nos produits de base mène systématiquement à de nouveaux produits, car nous restons à l'écoute du marché. C'est lui qui décide. De nouvelles opportunités dans le domaine de base sont à saisir, et à développer de manière innovante pour ne pas copier la concurrence ou répéter les produits déjà existants.

La rupture pour notre entreprise provient du fait que nous développons de nouveaux produits qui ne ressemblent pas à ceux de base. Notre savoir faire dans la créativité nous permet de prendre des risques, pour autant que la gestion de contrôle mise en place garde ses voyants au vert.

3. La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

L'innovation est en fait le « but » de notre société. La stratégie, de notre entreprise, à l'origine familiale, est de développer, réaliser et rendre commerciaux nos « rêves ». Il n'y a donc aucune autre stratégie que de faire ce qui nous plaît, les rendre viables commercialement, avec un petit gain au passage, et passer au rêve suivant, en finançant le lancement avec les gains du précédent. « Innovation » est un terme utilisé dans le monde économique, « rêve » dans notre monde humain.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

4. Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?

Sur notre marché, les clients et la concurrence sont des partenaires très importants. La décision de mettre en place ou d'accélérer tel ou tel projet découle toujours de la tendance globale. Et notre indicateur principal pour cette tendance, est l'écoute et la discussion avec nos partenaires. Nous prenons la peine de passer beaucoup de temps avec nos clients, avec une stratégie ciblée sur notre relation avec eux, plutôt que sur la rentabilité de nos produits (recharge toutes les deux heures au lieu d'une heure et demie par exemple). Donc relation privilégiée et plus exclusive. Les clients actifs sont invités sur place ou via nos réseaux sociaux, à discuter des projets en cours, des projets futurs et sont parfois invités au lancement des nouveautés (beta testeur).

La relation avec les concurrents est constructive, les produits sont tous différents au niveau des scénarios, d'un commun accord, les solutions techniques sont discutées, les problèmes partagés, via un groupe Facebook fermé et par de régulières réunions.

5. Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?

La réussite de notre entreprise passe par la rapidité de mise en place et de réalisation de nouvelles idées ou projets. Dès qu'une opportunité réaliste et intéressante se présente, nous évaluons très rapidement la faisabilité au niveau timing et finance, et, le cas échéant, débutons immédiatement en mobilisant toutes nos ressources disponibles.

6. Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?

Répondu au point 4.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

7. De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille » ?

Oui, les projets terminés, ceux en constructions et ceux en créations à gérer, ainsi que les espaces que nous avons déjà en notre possession pour de nouveaux projets, permettent d'avoir une réserve de projets importante.

8. D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?

Nous utilisons plusieurs mécanismes de feed-back : Réseaux sociaux et TripAdvisor pour le feed-back des clients, réunions pour le feed-back des concurrents. Suivi du nombre de clients, et comptabilité analytique pour les performances financière.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

9. Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?

Je me sens souvent débordé par le management, sans que cela ait une incidence sur les performances, au contraire : Le stress se fait de manière positive, et la structure de management fait son travail de manière efficace. Il s'agit de savoir lâcher-prise et de faire confiance à ceux à qui on confie ces tâches, mais ce n'est pas facile.

10. Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?

Monter en cadence en matière d'innovation est une priorité, au niveau des produits, mais aussi au niveau du management et du fonctionnement de la structure. Des innovations sont donc imaginables, imaginées et mise en place chaque jour. Au niveau des produits, les paramètres qui influence la cadence sont le financement, dictant à quel moment commence le prochain projet et les ressources disponibles de l'équipe « créateurs » qui sont parfois encore sur le projet précédent.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (Veuillez répondre à la question qui vous concerne)

11. a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?

Détermination des forces de chacun, fournir à chacun le terrain de travail qui lui convient, écouter, donner la possibilité de proposer, et ensuite si intéressant, permettre de mettre en place ces solutions. Activités en groupe, hors contexte professionnel. (Team-building)

Grosse importance de la motivation et du développement personnel des employés, discussion des sujets ou compétences qu'ils aimeraient acquérir. Cours de formation pour adulte.

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

Notre système ? La priorité c'est l'humain, est son épanouissement. Le noyau de l'équipe est une tribu, avec peu de hiérarchie, beaucoup d'écoute. Le rendement en quantité et en qualité de travail est garanti.

**ANNEXE III : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC L'OFFICE DU
TOURISME DE MORGES**

**Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin &
Mitchell (2005)**

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : (peut rester anonyme si souhaité)

Fonction dans l'entreprise : Responsable marketing

Domaine de l'entreprise : Office du Tourisme

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1) Que représente, pour vous, l'innovation ?

L'innovation est un moyen de faire parler de son entreprise et de se démarquer de ses concurrents. Le fait de trouver des idées originales et uniques pour proposer de nouveaux produits ou services.

2) Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

Nous n'avons pas beaucoup de produits réellement à nous puisque nous mettons plutôt en avant les produits de nos partenaires. Cependant, nous avons lancé quelques projets innovants tels qu'une balade œnotouristique par exemple. Autrement, nous tentons d'améliorer nos autres produits, en créant d'autres offres en lien avec ceux existants.

3) La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

Oui, nous suivons les nouvelles tendances et nous en tenons compte pour développer la stratégie marketing.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

4) Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?

Un office de tourisme n'a pas vraiment de clients (car pas de relation commerciale). Ce sont des visiteurs, nous tenons compte de leurs remarques et suggestions, mais nous recevons rarement des idées innovantes de leur part. C'est cependant plus fréquent de la part de nos partenaires, avec lesquels nous travaillons en étroite collaboration.

5) Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?

Tout projet d'un office du tourisme doit être validé par un comité directeur. Le processus peut parfois prendre du temps mais en général les nouvelles idées sont reçues de manière favorable.

6) Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?

Cf. Point 4. Nous avons mis en place un questionnaire de satisfaction visiteurs, ainsi que pour nos visites guidées. Nous analysons alors les résultats et en tenons compte pour améliorer nos services.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

7) De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille »?

Oui. Chaque collaborateur travaille sur plusieurs projets simultanément.

8) D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?

Non. Selon moi, des questionnaires de satisfaction devraient être mis en place pour chaque produit.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

9) Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?

Parfois. Cela dépend des périodes de l'année.

10) Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?

Plus ou moins. Ce ne sont pas les idées qui manquent, l'office essaie de rester au courant de toutes les nouvelles tendances afin de proposer des concepts innovants. La réalisation peut par contre prendre du temps.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES *(Veuillez répondre à la question qui vous concerne)*

11) a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?

Pas encore, mais il est prévu de mettre en place une sorte de « boîte à idées » dans laquelle tous les collaborateurs pourront faire part de leurs suggestions d'innovation.

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

ANNEXE IV : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC L'ENTREPRISE PAREZIA

Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin & Mitchell (2005)

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : (peut rester anonyme si souhaité)

Fonction dans l'entreprise : Responsable

Domaine de l'entreprise : Conseil

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1) Que représente, pour vous, l'innovation ?

L'innovation représente d'abord un fait naturel. Pas d'innovation pas de vie. Ensuite, un mode d'existence basé sur le désir, la curiosité et l'aventure. D'un point de vue cognitif elle stimule ce qui s'appelle la connaissance heuristique. D'un point de vue de l'entreprise, elle représente un des vecteurs de son excellence.

2) Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

Au fond cette distinction n'est pas très importante. Par exemple, nous étions les premiers à créer un CMS. Bon, c'est très bien, c'était du *lean design*. Mais ce qui était plus important c'était l'organisation. Mon entreprise, mes entreprises ont toujours été de type « libérées » ce qui faisait que l'innovation faisait partie de sa texture. On a toujours beaucoup innové. On a fait par exemple le premier site de musique du monde avec les moyens du bord en 1998. On a inventé des interfaces entre logiciels qui n'étaient pas prévues par les développeurs initiaux et qui ont révolutionné des logiciels comme Adobe Flash en 1999. Mais tout ceci s'inscrivait dans la même lignée.

3) La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

L'innovation est la stratégie de l'entreprise.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

- 4) Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?**

Oui, souvent. Ils sont récompensés dans la mesure où ils bénéficient de nouveaux produits et services.

- 5) Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?**

Non, et ceci est important. Parfois les idées innovantes mettent du temps à se concrétiser. Premièrement parce qu'il faut composer avec les activités courantes. Deuxièmement parce que les idées mettent du temps à venir à maturation. Troisièmement parce qu'elles demandent de multiplier ses centres d'intérêt. Enfin parce qu'elles peuvent évoluer au cours de leur développement.

- 6) Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?**

Cette notion de client est limitée. Bien sûr que lorsque nous co-crédons avec nos clients leur feed-back est vital. Mais on ne crée pas toujours avec ses clients, on crée aussi et surtout avec nos employés. Une des manières dont on capture le feed-back des clients est justement à travers le processus de co-création. Une innovation est toujours un travail collectif. Ce qui compte, c'est sa capacité à améliorer l'existant.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

- 7) De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille » ?**

Au cours de ma carrière d'entrepreneur mais aussi de cadre dirigeant dans de grosses entreprises mon portefeuille était très limité. Je ne suis pas sûr que cette notion soit si importante. Ce qui compte c'est la création continue. On fait un projet, on l'intègre dans la connaissance de l'entreprise et on passe au suivant.

- 8) D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?**

Je dois dire que cette notion de performance m'est totalement étrangère et à mon avis exagérée. Ce sont les médias qui en font leur beurre. Bien sûr toute innovation vise un succès dans le marché, mais la dimension du succès dépend de beaucoup de choses. Un ami éditeur me disait qu'après 30 ans dans l'édition il n'était toujours pas capable de dire si un livre allait avoir du succès. C'est le marché qui décide, ainsi que la persévérance. On peut

commencer quelque chose qui ne marche pas et puis, avec de nombreuses révisions, réussir à quelque chose qui fonctionne.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

9) Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?

Oui et non. Le problème est plutôt de gérer l'innovation et les activités courantes.

10) Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?

Pour cela il faut du temps et des ressources. Deux éléments qui manquent souvent. Il y a de nombreuses « temporalités » dans l'innovation. Le temps de la gestion de l'idée, de sa conception, le temps de prototypage, le temps de la communication, le temps des parties prenantes, le temps du développement. Le processus n'est pas linéaire. Et l'itération ne décrit qu'un des moments du processus.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES *(Veuillez répondre à la question qui vous concerne)*

11) a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?

Aucune, si ce n'est que je n'emploie ou ai employé que des personnes motivées par elles-mêmes. Si vous voulez créer une entreprise innovante, il faut recruter des personnes qui partagent ce même mode de vie dont je vous parlais au début. Dans les grandes entreprises, c'est la reconnaissance qui compte. Dans les start-ups, c'est donner l'espace pour que la créativité de ses membres se développe.

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

Oui. La formation continue est importante. Mais elle ne concerne pas toujours des aspects techniques. Allez au cinéma, lire des bouquins, sortir, « réseauter » voilà des formes de formations qui sont tout aussi importantes que d'améliorer ses connaissances pratiques. La formation pour moi pourrait se résumer à ce slogan de 68 : l'imagination au pouvoir... Tout le reste c'est de la gestion...

ANNEXE V : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC L'ENTREPRISE TRAVELISE

Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin & Mitchell (2005)

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : (peut rester anonyme si souhaité) Pfefferlé Morgane

Fonction dans l'entreprise : Co-fondatrice

Domaine de l'entreprise : Services touristiques

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1) Que représente, pour vous, l'innovation ?

Pour moi, l'innovation est une façon de remettre en question un modèle existant pour apporter une solution à un problème. C'est la base de l'évolution de la société.

2) Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

Je pense qu'une stratégie de rupture peut se préparer si l'on a les ressources nécessaires pour exister ou se maintenir pendant la préparation. Comme il s'agit de préparer un produit totalement novateur, il faut les moyens nécessaires pour le créer et le tester. Une stratégie incrémentale permet un développement plus doux étape par étape. Dans le cas de Travelise, il s'agit d'un développement incrémental puisque l'on utilise des technologies existantes. Nous avons la possibilité de travailler également sur des aspects totalement novateurs mais cette étape est pour l'instant mise en attente dû au manque de ressources. Cet équilibre pourra donc être atteint à mon sens lorsque l'entreprise aura une base plus solide, sauf si l'on part directement d'une stratégie totalement de rupture mais dans ce cas, il faut avoir l'idée et les moyens qui permettent de démarrer à partir de rien.

3) La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

Elle est totalement liée dans le sens où elle touche le cœur de l'entreprise. Pour innover il faut une équipe, des ressources et des idées et ceci ne peut se faire sans une préparation et une stratégie qui doit être en harmonie avec le fonctionnement de l'entreprise. Si l'on décide de créer un nouveau produit, l'entreprise devra engager du monde, mettre de côté des ressources ce qui fait qu'elle aura moins de temps et de moyens pour ses produits existants et ses décisions se retrouveront dans sa stratégie.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

- 4) Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?**

Les idées peuvent être très facilement récoltées à travers des discussions avec les personnes que l'on rencontre. La récompense a une valeur morale pour le client, dans le fait d'être écouté et que son idée soit sérieusement évaluée. S'il se rend compte qu'elle a amené quelque chose de concret, il sera satisfait d'y avoir contribué.

- 5) Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?**

Dans le cas d'une startup tout va très vite, et la structure est très flexible. Une nouvelle idée peut être transformée en produit en quelques jours, notamment si l'on est dans le domaine en ligne.

- 6) Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?**

Totalement. Simplement en discutant avec eux dans le vie quotidienne (apéro) ou en écoutant leur feed-back.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

- 7) De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille » ?**

Je pense que oui dans le sens où nous avons plusieurs projets ou idées qui nous donne une vision à long terme du potentiel de développement de l'entreprise.

- 8) D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?**

Pour l'instant la prise de feed-back consiste à un appel ou à un petit questionnaire. Ce sont des choses très simples, mais qui sont essentielles pour s'améliorer.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

- 9) Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?**

Oui totalement, dans le sens où notre équipe est trop petite pour que chacun ait des tâches bien définies. Nous faisons un peu tout le temps tout en même temps. Dans un sens cela

aide aussi à ce que les choses fonctionnent entre elles et à ce que l'entreprise ait un développement et une communication homogène.

10) Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?

L'innovation peut démarrer très rapidement. Il suffit que son équipe soit motivée et qu'elle ait les ressources nécessaires. Tout est une question de volonté, mais aussi de compréhension du marché et de son domaine. Plus on comprend l'environnement de l'entreprise et plus on peut trouver des moyens d'innover. Il y a toujours des problèmes à résoudre ou des processus à améliorer.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (*Veillez répondre à la question qui vous concerne*)

11) a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

Oui je pense que c'est un aspect essentiel pour le développement de l'entreprise. Il s'agit simplement de laisser une place à leur créativité en faisant un brainstorming chaque semaine ou en leur proposant d'apporter une idée et une esquisse de projet une fois par mois par exemple. Si un de leur projet est appliqué, il pourrait bénéficier d'une augmentation de salaire en conséquence.

ANNEXE VI : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC LA COMPAGNIE DU CHEMIN DE FER MOB

Entretien semi-directif basé sur l'audit du Pentathlon de Goffin & Mitchell (2005)

Bonjour, mon questionnaire est basé sur l'audit du Pentathlon émis par Goffin et Mitchell en 2005. Pour eux, un bon management de l'innovation se sépare en cinq disciplines précises : La stratégie d'innovation, le management de la créativité, le management du portefeuille, la mise en œuvre des projets et le management des ressources humaines.

Cet entretien cherche à mieux comprendre comment les entreprises peuvent considérer leurs clients comme vecteur potentiel de l'innovation.

Nom et prénom : Georges Oberson

Fonction dans l'entreprise : Directeur général

Domaine de l'entreprise : Transport ferroviaire

LA STRATEGIE D'INNOVATION

1) Que représente, pour vous, l'innovation ?

La capacité, quelle que soit la personne, quel que soit le secteur, d'amener des idées nouvelles. La capacité également d'oser présenter leurs idées, sans filtre et sans tabou. Peu importe le coût que cette idée générerait. L'important est de la présenter !

2) Y-a-t-il un bon équilibre entre l'amélioration de vos produits (stratégie incrémentale) et la création de projets vraiment innovants (stratégie de rupture) ? Avez-vous un exemple ?

L'équilibre est toujours fragile et il nous appartient de le protéger. Ainsi, nous avons créé et développé un système d'écartement de bogies pour passer de 1m à 1,435 m d'espace entre les roues des bogies. C'est clairement une stratégie de rupture qui génère toute une série d'amélioration obligée de toute notre chaîne de produits. L'une ne pourrait aller sans l'autre, mais chaque acteur doit être convaincu du bien-fondé de cette démarche.

3) La stratégie d'innovation est-elle formellement reliée à la stratégie d'entreprise et comment ?

Oui dans le sens où nous ne pourrions imaginer de développement sans innovation. En fait, nous sommes « condamnés » à innover sans cesse : dans la technologie de nos trains (être toujours à la pointe), dans le marketing et la vente (avoir une idée d'avance sur nos concurrents) et dans notre gestion. Le 89% de notre CA se bâtit sur les touristes suisses et étrangers. Nous sommes un pur produit de loisirs, dès lors nous sommes un produit dont on peut se passer facilement. A nous d'être suffisamment innovants, pour se rendre incontournables dans le secteur des loisirs.

LE MANAGEMENT DE LA CREATIVITE

4) Collectez-vous régulièrement des idées innovantes auprès de vos clients et si oui, sont-ils récompensés pour leurs idées ?

Oui, via le plus vaste support possible. Dans cet esprit, les réclamations sont très importantes car elles montrent les attentes non satisfaites et les manques de rigueur, d'idées ou d'imagination de notre part. Nous récompensons les bonnes propositions par des titres de transports en règle générale.

5) Est-ce que vos idées sont-elles rapidement transformées en nouveaux produits, services ou concepts ?

Oui car il en va tout simplement de notre survie.

- 6) Est-ce que vous puisez régulièrement vos idées de vos clients (via leur appréciations, feed-back, commentaires etc..) ? Si oui, par quel moyen précisément ?**

Oui bien sûr, voir réponse 4.

LE MANAGEMENT DU PORTEFEUILLE

- 7) De votre opinion personnelle, avez-vous un nombre suffisant de projet dans votre « portefeuille » ?**

D'un point de vue rationnel, oui car il faut toujours un certain temps pour les développer et les mettre en fonction. D'un point de vue plus émotif, non, car notre but est d'avoir toujours une foison d'idées et de nouveaux projets. Même si l'on est conscient que la majorité sera éliminée.

- 8) D'après vous, y a-t-il un bon mécanisme de feed-back sur la performance réelle des produits pour que les décisions soient bonnes ?**

Nous devons nous satisfaire des performances financières (développement du CA sur tel ou tel produit) pour juger de nos nouveaux produits. C'est une stratégie à court terme malheureusement et nous ne pouvons pas toujours laisser un produit se faire une place dans nos offres.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

- 9) Vous sentez-vous souvent débordé par le management de plusieurs projets en même temps ?**

Non, au contraire, c'est très stimulant. Ne pas en avoir suffisamment serait inquiétant.

- 10) Pensez-vous que votre entreprise est capable de rapidement monter en cadence en matière d'innovation ? Si oui, comment ?**

Nous avons atteint actuellement le maximum de nos possibilités, pour des raisons essentiellement financières. Le développement et la mise en place de nos nouveaux bogies nous coûteront en effet plus de 100 millions de francs.

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES *(Veuillez répondre à la question qui vous concerne)*

- 11) a) Existe-t-il un système de motivation et de formation pour inciter vos employés à innover ? Si oui, quel est ce système ?**

Oui, les bonnes idées (nouvelles ou d'amélioration) sont récompensées. Via des primes en espèces ou des cadeaux sous forme de bons/titres de transports ou de voyage.

b) Si vous aviez des employés, les inciteriez vous à innover via un système de motivation et de formation ? Si oui, quel serait ce système ?

DECLARATION DE L'AUTEUR

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après » :

- Philip Clark
- Pauline Granger
- Catherine Brand
- Jérôme Baratelli
- Manu Broccard
- Damian Constantin
- John Epars
- Jean-Daniel Clivaz

