



**Enjeux et leviers de la coproduction pour les
structures d'information jeunesse :
Un éclairage à partir de la recherche en marketing**

Rapport tâche n°4

CEREFIGE – CRIJ Lorraine –INFOR Jeunes Luxembourg

Mars 2015



SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. LA CO-PRODUCTION : DEFINITION ET INCIDENCE EN MARKETING.....	2
1.1 DEFINITIONS ET CONTEXTE	2
1.2 UN CHANGEMENT DE REGARD EN MARKETING ?	4
2. CARACTERISTIQUES DE LA CO-PRODUCTION.....	6
2.1. LA CO- PRODUCTION COMME UN TRAVAIL DES CONSOMMATEURS.....	6
2.2 LA CO-PRODUCTION COMME UN ENSEMBLE DE ROLES QUASI-PROFESSIONNELS	7
2.3. ENGAGEMENT ET CO-PRODUCTION	9
3. ENJEUX DE LA CO-PRODUCTION	10
3.1. AVANTAGES DE LA CO-PRODUCTION	11
3.2. RISQUES STRATEGIQUES ET ORGANISATIONNELS DE LA CO-PRODUCTION	12
3.3. ENJEUX POUR LES CONSOMMATEURS ET LES PRODUCTEURS.....	14
4. QUELQUES LEVIERS DE LA CO-PRODUCTION : MOTIVATIONS, SOCIALISATION, COMMUNAUTES.....	15
4.1. RESSORTS INDIVIDUELS DE LA CO-PRODUCTION : MOTIVATIONS, RESSOURCES, COMPETENCES	15
4.2 SOCIALISATION ET CO-PRODUCTION	17
SYNTHESE : GRILLE D’EVALUATION PREALABLE D’UNE ACTION DE CO-PRODUCTION	21
BIBLIOGRAPHIE	23

INTRODUCTION

Conformément à la dernière phase de l'étude réalisée pour le compte des organismes d'Information Jeunesse partenaires, ce document se propose d'éclairer les résultats de l'étude terrain à partir de la littérature marketing sur la co-production. Afin d'en fixer le cadre, nous rappellerons dans un premier temps les objectifs du document tels que fixés par la réponse à l'appel d'offre et validé lors des précédentes phases de l'étude, ainsi que les principaux constats issus de l'étude qualitative sur la question de la création et du partage d'information en ligne par les jeunes sur lesquels ils s'appuient. Nous rappellerons ensuite brièvement la démarche adoptée, son intérêt et ses limites. Enfin, nous indiquerons le plan de ce rapport.

En rapport avec les attendus de l'étude, les objectifs de ce rapport sont de trois ordres :

- Envisager en rapport avec le terrain des valorisations des pratiques informationnelles de création et de partage des jeunes plus larges que la délégation de la médiation aux jeunes pour les jeunes eux-mêmes puisqu'ils ne la plébiscitent pas forcément.
- Eclairer ces enjeux et leviers de ces possibilités de co-production à partir des travaux développés sur ce sujet en marketing.
- Estimer leur transférabilité au regard du terrain réalisé et des premiers retours des organisations partenaires.

Rappel des principaux constats issus du terrain sur la création et le partage d'information en ligne par les jeunes :

- Des médiations de pair-à-pair pas nécessairement pertinentes du point de vue des usagers des réseaux d'Information Jeunesse.
- Mais des lieux d'entraide et d'échange entre eux existants notamment sur Facebook pour des thématiques scolaires ou plus largement collaboratives (logement, covoiturage...).
- Des espaces d'interaction le plus souvent autonomes des institutions qu'ils complètent, notamment du fait de leurs usages très variés et des problèmes de visibilité/autonomie liés, mais des logiques pas forcément conflictuelles.
- Des registres de participation qui vont du plus trivial au plus expert, mais qui sont perçus comme peu reconnus hors de la culture juvénile.
- Des possibilités de co-production plus larges à envisager au-delà de la médiation de pair-à-pair.

Pour éclairer cette problématique, cette étude mobilise la recherche marketing sur la co-production. Celle-ci n'est certes pas directement dédiée au champ de l'Information Jeunesse. Elle peut paraître à ce titre moins directement applicable que certains travaux en sociologie ou en sciences de l'information et de la communication.

Les terrains que ces recherches étudient diffèrent en effet fortement de celui de l'Information Jeunesse sur bien des aspects. Leurs objectifs ne sont pas les mêmes (vision marchande / service public, consommation et satisfaction / autonomisation...), leurs environnements non plus (marché / réseaux d'institutions), bien qu'ils se rencontrent fréquemment et que la concurrence existe mais plutôt en termes d'attention disponible du point de vue de la consommation d'information par les jeunes.

Mobiliser ce type de travaux possède pourtant un double intérêt. Ce courant de recherche en marketing a en effet proposé de nombreux travaux cherchant à comprendre quand et comment intégrer les clients, les consommateurs ou les usagers dans la production d'un service. Il permet en ce sens d'envisager les formes possibles de valorisation de ces productions par les usagers de manière originale dans le champ de l'Information Jeunesse.

De même, ces recherches s'interrogent sur les relations possibles entre les usagers, parfois regroupés en communautés, et les entreprises dans ce contexte. Elles en éclairent certains enjeux en termes d'autonomisation ou de conflit sur la valeur créée ainsi que certains leviers d'action, généralement à partir de l'étude de cas concrets ou d'expérimentations.

Ces deux axes ont fait l'objet d'une revue de littérature approfondie sur les principales revues de recherche de ce champ¹, éclairée lorsque c'était nécessaire par d'autres lectures pluridisciplinaires. La synthèse de cette revue de littérature est présentée selon le plan suivant :

1. Eléments de définition de la notion de co-production en marketing,
2. Caractéristiques de cette co-production,
3. Enjeux de cette co-production pour les usagers, les organisations et les professionnels du marketing,
4. Leviers principaux envisagés en marketing.

¹ Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Management.

1. La co-production : définition et incidence en marketing

Dans un premier temps, il s'agit de revenir sur quelques éléments de définition de la co-production en marketing, son contexte d'émergence (1.1.) ainsi que sur le changement de regard que cette notion suppose d'un point de vue théorique comme pratique (1.2.).

1.1. Définitions et contexte

Telle que définie en marketing, **la co-production est une technique de conception et de définition d'un produit ou d'un service qui fait intervenir de façon active le consommateur**. Parler de co-production des consommateurs implique ainsi de reconnaître que ceux-ci occupent un rôle beaucoup plus actif dans la consommation que celui de l'acheteur ou du client où le marketing les a souvent cantonnés. En parallèle, cela implique de redéfinir ce que sont des produits, jusque-là objets finis une fois produits et ne posant que peu de problème lors de la consommation.

Il s'agit donc de reconnaître que les consommateurs peuvent jouer un rôle important pour **donner aux produits leur forme finale symbolique, émotionnelle et matérielle**. Par exemple, ils peuvent aider à les concevoir ou les produire avant qu'ils soient vendus, raconter leur expérience de consommation à d'autres sur internet et donc participer à la définition de l'expérience d'autrui, les customiser une fois achetés, etc.

L'idée de faire contribuer les consommateurs connaît actuellement un succès important. Elle a donc connu des **déclinaisons nombreuses** en fonction notamment des champs économiques concernés. Elle recoupe ainsi au moins partiellement la notion de **co-création**, plus souvent utilisée pour des questions liées à l'innovation ou à la création de valeur. Elle peut également être assimilée au **marketing participatif ou collaboratif**, bien que celui-ci soit plus large et neutre dans sa formulation. Il renvoie en effet à un ensemble de techniques marketing par lesquelles le client ou consommateur est associé au développement ou à l'évolution du produit par exemple pour choisir un nouveau nom de marque, un slogan, un packaging ou le nouveau parfum d'un produit lors d'un vote sur internet. Certains auteurs y rattachent également la **consommation collaborative** (Botsman et Rogers, 2011), qui se distingue cependant par la forme de médiation fournie ou non par des entreprises.

Cette co-production est fréquemment présentée comme découlant autant de facteurs technologiques, qu'économiques ou sociologiques. Parmi-eux, l'émergence du **web 2.0** et de ses plateformes participatives semble particulièrement influente. Elles fournissent en effet autant des possibilités nouvelles de **regroupements**, dans la continuité de celles décrites par le marketing tribal (Cova, 1995), c'est-à-dire des groupes de consommateurs suffisant passionnés et enthousiastes pour vouloir participer à « la vie de la marque ». Elles offrent aussi plus simplement des outils qui nécessitent de **produire** des traces de soi en ligne pour faciliter l'interaction sociale (Cardon, 2008). Elles sont enfin un contexte important pour **apprendre de nouveaux rôles** de consommation plus actifs et participent en cela à la diffusion des valeurs d'entrepreneuriat ou d'auto-production (Garcia-Bardidia, 2013).

Mais ce mouvement ne peut pas être réduit à l'apparition de ces dispositifs sociotechniques. Il leur est en effet antérieur, puisqu'on peut le faire remonter au moins aux travaux de Toffler dans les années 80 sur les prosumers. Elle se nourrit et renforce notamment la **montée en compétence des amateurs** grâce à internet (Flichy, 2011). Elle doit en ce sens être envisagée comme porteuse de **nouveaux rapports au monde du travail comme aux institutions**, ce que reflètent assez bien les évolutions du journalisme en ligne (Cardon, 2008). Les **jeunes** y jouent un rôle spécifique, qui a pu les faire assimiler à des digital natives (Prensky, 2001). Les constats plus récents d'une participation moins importante et surtout moins expertes sont récurrents (Mercklé et Octobre, 2012 ; Bennett et al., 2008). Plus largement, les **facteurs économiques** qui poussent à son développement sont nombreux, tant d'un côté face à la crise pour les consommateurs qui y voient des manières de consommer mieux et moins cher grâce aux sites leboncoin.fr, mylittlemarket.com, que du point de vue des entreprises qui promeuvent un nouveau capitalisme reposant sur ces participations.

Constats :

La co-production n'est pas un phénomène nouveau, mais elle s'est fortement amplifiée ces dernières années. De nombreux facteurs tendent à la renforcer (évolutions technologiques, économiques, sociales...), qui font apparaître des tensions entre émancipation, instrumentalisation et renouvellement plus large des marchés.

1.2. Un changement de regard en marketing ?

Une interrogation régulière face à ces évolutions est celle de leur nouveauté radicale ou non. D'un côté, il est en effet clair que la notion de co-production, et les **pratiques** qui peuvent lui être liées, ne sont **pas nouvelles**. La recherche en marketing et en économie s'intéresse à la co-production du service entre consommateurs et prestataires depuis les années 80 (Eiglier et Langeard, 1987). De même, les lead users, ces consommateurs capables de proposer des innovations décisives sur les produits du fait de leur expertise, de leur familiarité avec les produits et de leur créativité, font l'objet d'une intégration dans les entreprises depuis la même période (von Hippel, 1986).

Ce qui est certain en revanche, c'est que les dispositifs proposés aux consommateurs pour qu'ils co-produisent se sont multipliés, et qu'autour d'eux des filières et des métiers se sont structurés. C'est sans doute ici que **l'influence de l'émergence des acteurs du web 2.0** est la plus forte. Avec l'apparition de ces outils, il a fallu domestiquer de nouveaux usages pour les transformer en modèle économique et en métiers, notamment à partir de théories renouvelées (Mellet, 2011).

D'un point de vue plus marketing, il est clair que le regard a fortement évolué pour prendre en compte ces pratiques. De nombreux auteurs ont proposé en ce sens un passage **du « market to »** (fournir un produit fini à une cible donnée) **au « market with »** (qui adopte une vision plus horizontale de la relation avec le consommateur) (Vargo et Lusch, 2004). Dans ce cas, le marketing vise notamment à mettre en relation des consommateurs via une marque qui deviendrait la plateforme de leurs interactions. Il leur fournit le matériau symbolique (histoires, mythes...), émotionnel (expérience) et parfois matériel (cadeaux, produits dérivés...) pour construire la valeur des produits et des services qu'ils consomment avec le reste des parties prenantes du marché.

Cette dernière optique fonde une grande partie des approches développées autour de la co-production en marketing. Elle sous-tend en cela les questionnements développés dans la suite de ce rapport. Pour autant, cette première formulation, très académique et théorique, nécessite dans un premier temps d'être affinée au regard d'autres caractérisations, centrées sur les réalisations concrètes des consommateurs et leurs significations.

Constats :

Les recherches en marketing sur les contributions possibles de la part des consommateurs sont nombreuses même si la reconnaissance de l'importance de la co-production est plus récente. Elles se proposent souvent de refonder le marketing pour le rendre plus apte à cadrer à des comportements éloignés à partir d'une médiation de type « market with » et faciliter la captation de la valeur produite par les consommateurs/usagers.

2. Caractéristiques de la co-production

Plusieurs perspectives peuvent être adoptées pour mieux saisir ce qu'est cette co-production réalisée par les consommateurs. Elle peut notamment être analysée comme une mise au travail (2.1.), comme un ensemble de rôle quasi-professionnels (2.2.) ou plus largement à partir de ses caractéristiques (2.3.). Prendre en compte ces différentes perspectives permet autant d'élargir le spectre des actions de co-production envisageables que d'en poser certains enjeux.

2.1. La co-production comme un travail des consommateurs

Une première manière de concevoir la co-production est de la reconnaître comme un travail, c'est-à-dire un rapport social qui crée de la valeur pour une entreprise à partir de la force productive ici des consommateurs et non des employés. Dujarier (2008) distingue alors trois modalités principales de cette mobilisation d'une main d'œuvre gratuite, nombreuse et souvent motivée : l'auto-production dirigée, la coproduction collaborative et le travail d'organisation de ces contributions.

L'autoproduction dirigée correspond à la réalisation par les consommateurs de tâches simplifiées et souvent automatisées (impressions des e-billets, gestion de comptes en ligne, caisses électroniques...) « par soi pour soi ». Elles nécessitent un apprentissage technique et social parfois important qui rendra ce travail invisible quand il sera devenu un automatisme ou un jeu. Ces tâches sont en partie acceptées sous contrainte (recours à une caisse automatique lorsque les autres caisses sont occupées...) et pour le sentiment d'autonomie qu'elles procurent.

Internet a favorisé le développement d'un deuxième type de travail : **la co-production collaborative**. Cette appellation regroupe ici autant le *crowdsourcing* actif (les productions conscientes d'utilisateurs face à un problème donné, par exemple la proposition de nouveaux produits dans le cadre d'un concours) que le *crowdsourcing* passif (comme le recueil des

requêtes sur Google pour mesurer la popularité d'un site ou l'utilisation des captcha pour améliorer la numérisation de documents). Il s'agit ici de capter des productions bénévoles souvent collectives à des fins de création de valeur (Kozinets et al., 2008). De nombreuses productions peuvent ainsi être valorisées (commentaires laissés, productions vidéos, idées innovantes, communications relayées, entraide sur les forums...). Ce travail est davantage accepté par les consommateurs, soit car il est perçu comme créatif, soit car il correspond à des passions chez ces consommateurs, soit parce qu'il pourrait s'insérer dans une carrière de professionnalisation (comme par exemple dans le cas des youtubers comme Norman, Cyprien ou le joueur du grenier, cf. Beuscart et Crepelle, 2014).

Un troisième type de mise au travail du consommateur peut être observé. Il correspond à **l'organisation du travail des consommateurs par eux-mêmes**, en particulier lorsque le marketing délègue une grande partie du service aux utilisateurs (Garcia-Bardidia, 2013). L'entraide entre patients et/ou accompagnants face au monde médical s'inscrit par exemple dans ce cadre, de même que celle entre étudiants sommés de plus en plus de s'auto-organiser pour s'auto-former. Les consommateurs se retrouvent ici pris dans les contradictions de ce modèle économique : présenté comme des clients rois mais en situation de quasi salariés, sans forcément beaucoup d'appuis pour réaliser ce qui leur est demandé.

Constats :

Les consommateurs réalisent de plus en plus de tâches gratuitement à la place des employés sous couvert de personnalisation de l'offre ou de moindre coût par exemple. Ils le font avec des marges de manœuvre variables selon le cadre qui leur est fourni. Cette situation est souvent vécue positivement ou au moins acceptée comme la règle du jeu pour utiliser les services en question alors que la valeur créée est en majorité captée par le marché.

2.2. La co-production comme un ensemble de rôles quasi-professionnels

Une deuxième manière d'analyser cette co-production est de la décrire en l'assimilant aux fonctions classiques de l'entreprise qu'elle permet de remplir (e.g. Plé et Lecocq, 2013 ; Bonnemaizon et al., 2010 ; Garcia-Bardidia, 2013). Cette approche permet de lier plus explicitement co-production par les consommateurs et création de valeur pour l'entreprise, de voir quels métiers sont concernés et donc qui devra faire l'interface avec les consommateurs, et plus largement d'envisager le caractère perçu comme valorisant de ces tâches puisqu'elles sont assimilées au monde du travail.

Plé et al. (2010) indiquent ainsi que de nombreuses fonctions peuvent être remplies par les clients d'une organisation dans leur processus de création de valeur. Ceux-ci peuvent se retrouver en situation d'amener de nouveaux clients, en **co-distributeur** des produits et services de l'entreprise concernée, de proposer de nouvelles idées, donc en **co-innovateur** avec le service recherche et développement ou le service marketing, ou encore de **co-produire** le service qu'ils consomment.

De fait, **les consommateurs peuvent être intégrés à chaque étape de la chaîne de valeur**, c'est-à-dire des activités de base qui permettent la production et la mise sur le marché d'un produit ou d'un service et des activités de soutien (ressources humaines, recherche développement...).

Etape de la chaîne de valeur	Exemple d'intégration du client
Conception	2Xmoinscher (site de vente de produits d'occasion) a refondu l'interface de son site en 2010 en collectant les retours de ses clients sur une version bêta pour améliorer l'ergonomie du site internet et des services proposés.
Financement	En février 2012, le studio de jeux vidéo Double Fine propose aux joueurs de financer un nouveau jeu d'aventure pour PC.
Production	Nike propose à ses clients de créer leurs propres baskets personnalisées en ligne.
Promotion / communication	MyMajorCompany (label de musique participatif) s'appuie sur ses membres pour assurer la promotion des chanteurs de son label à travers les réseaux sociaux.
Distribution	Charlott'Lingerie s'appuie sur ses clientes pour les transformer en hôtesse qui vont présenter les produits Charlott à leurs amies au cours de ce qu'ils appellent les « Moments Charlott ».
Après-vente	Chez Debenhams (grand magasin londonien), un client s'est plaint sur un questionnaire de la qualité du repas servi dans le restaurant du magasin. Le responsable l'appela le soir-même, s'excusa et lui fit parvenir deux bons pour un repas gratuit.

Tableau : Différentes possibilités d'intégration client dans la chaîne de valeur (Plé et Lecocq, 2013).

Cette première typologie peut être approfondie en précisant les rôles tenus par les consommateurs dans ces situations. On peut ainsi décrire ces co-producteurs autour de quatre figures (Bonnemaizon et al., 2010). Lorsqu'ils réalisent des tâches simples nécessaires pour pouvoir consommer, ils sont des **clients exécutants** (qui utilisent les bornes d'achat, assemblent leurs meubles, réparent leurs produits assistés par une hotline...). Ils remplissent

le rôle d'**assistant marketing** lorsqu'ils testent les produits, les customisent ou encore participent aux relevés de prix. Ils peuvent également être des **relais/sous-traitants** de l'entreprise lorsqu'ils réalisent des tâches proches mais plus complexes (assemblages complexes, affiliation, parrainage...). Ils sont enfin **apporteurs de solutions** lorsqu'ils co-innovent par exemple grâce à des plateformes sur internet dédiées, réalisent des films publicitaires créatifs ou assurent le service-après-vente dans les forums d'entraide.

Constats :

L'intégration des consommateurs renvoie à des opérations différentes, plus ou moins cadrées, plus ou moins collaboratives, plus ou moins créatives. Il s'agit de bien les identifier pour voir si les ressources et les motivations liées peuvent être activées chez les consommateurs. Dans certains cas, l'absence de dispositif favorise la prise en charge des opérations par les consommateurs sans intervention visible de l'entreprise.

2.3. Engagement et co-production

On peut enfin différencier ces co-productions en fonction du niveau d'engagement qui leur est nécessaire (Divard, 2010). Cette classification, certes plus simpliste, permet de mettre en avant la grande variété de ces techniques et de leurs enjeux

Ce **degré d'engagement** peut être faible (par exemple lorsqu'il suffit de voter pour un nouveau parfum de crème dessert) ou fort (lorsqu'il s'agit plutôt de réaliser un prototype de nouveau produit, de dessiner une nouvelle paire de baskets ou de tenir un blog décrivant son utilisation d'un nouveau véhicule dans le cadre d'un concours pour le gagner).

De la même manière, cette participation peut être **ponctuelle ou durable**. Dans ce second cas, les services marketing auront tendance à essayer de construire une communauté d'utilisateurs, de fans ou de passionnés. Celles-ci rendent plus visible le lien qui unit les consommateurs et l'entreprise. Elles multiplient en ce sens les occasions de communiquer pour les marques. Elles facilitent également la remontée d'informations de clients particulièrement intéressants du fait de leur attachement aux marques, de leur comportement d'achat et de leur production en ligne. Enfin, elles fidélisent en favorisant l'importance du lien entre consommateurs dans leur consommation (Cova et Dalli, 2009).

Cette **participation peut être essentielle ou plus anecdotique** dans le fonctionnement de l'entreprise concernée. Par exemple, dans le cas des jeux de rôle massivement multi-joueurs en ligne (ou MMORPG), les joueurs sont très souvent engagés dans des fonctionnements

collectifs (guildes, teams...) sans lesquels les missions ne peuvent pas être réalisées. Leur organisation est complètement laissée aux joueurs à partir des matériaux fournis par les entreprises éditrices, de même que leur valorisation sous forme de blogs ou de forums. Dans ce cas, il s'agit de bien estimer les risques stratégiques liés à la ressource que sont les clients une fois intégrés.

Enfin, Divard (2010) propose de retenir comme critère de différenciation de ces participations **le nombre et la nature des participants**. Les consommateurs concernés peuvent en effet être soit des consommateurs ordinaires, grand public, soit des experts de la catégorie de produit, par exemple des lead users. Cette dichotomie permet de ne pas lancer d'opération coûteuse pour détecter certains profils lorsqu'ils ne sont pas nécessaires (par exemple en termes de compétences nécessaires pour réaliser certaines tâches créatives vs pour un « simple vote » entre deux projets). La deuxième dimension sur ce point est le caractère individuel ou collectif de cette participation, la seconde solution tendant à être valorisée sur internet puisque les espaces d'interaction existent ou peuvent être facilement mis en place et qu'elle permet de bénéficier d'effets d'entraînement entre participants.

Constats :

La co-production peut être complexe et réalisée avec des consommateurs très attachés à la marque. Mais il n'est pas nécessaire de prévoir des tâches compliquées pour intégrer les clients à la création de valeur. Ce lien peut être plus ponctuel et moins engageant. Mettre en place des jeux concours peut être intéressant dans ce cas. De manière générale, la réflexion sur comment déclencher ces comportements est essentielle.

3. Enjeux de la co-production

Bien que les situations préalablement décrites ne soient pas identiques, la recherche en marketing permet d'identifier des enjeux généraux liés à la co-production. De manière assez traditionnelle pour ce champ, elle s'intéresse à leurs avantages du point de vue de l'organisation concernée en termes de valeur ou de performance attendue (3.1.). Plus rarement, elle a approfondi les risques, pourtant réels, liés à ce choix (3.2.). Enfin, le croisement avec des approches plus sociologiques du marketing permet de rappeler quelques enjeux plus larges notamment en termes d'évolution des métiers concernés (3.3.).

3.1. Avantages de la co-production

Intégrer les clients dans son modèle économique en les faisant co-produire possède de fait de nombreux avantages potentiels. Plé et Lecocq (2013) en synthétisent quatre aspects essentiels : baisser les coûts, accroître les revenus, se différencier et diminuer les risques. D'autres peuvent être ajoutés à partir de la littérature sur les communautés virtuelles.

L'idée de baisser les coûts et d'accroître les revenus, donc de gains de productivité est centrale dans la mise en place d'opérations de co-production. Elle repose sur l'existence d'une main d'œuvre gratuite et compétente nombreuse qu'on pourrait facilement mobiliser. **Baisser les coûts** réside dans le fait d'externaliser une partie des opérations réalisées jusque-là en interne sur le client. Le modèle du libre-service en est l'exemple le plus répandu. Il suppose souvent un temps d'appropriation guidée (Dujarier, 2008). Intégrer les clients peut permettre d'**accroître les revenus** en facilitant l'acquisition de nouveaux clients de trois manières : soit en profitant de la notoriété de certains de ces clients, soit en profitant d'effets d'externalités (plus il y a d'utilisateurs de Facebook, plus cette plateforme est intéressante pour tous et donc attractive), soit en permettant de toucher une autre cible (marché dit biface : revente de profils d'utilisateurs pour de la publicité à partir des traces produites par eux sur le réseau social). Ce point se complète par une minimisation des risques commerciaux liés. Ceci est particulièrement vrai par exemple lorsque les clients prétestent les produits avant leur sortie, voire aident à leur conception, comme c'est régulièrement le cas pour sur le marché des logiciels.

De même, la co-production permet de **se différencier** des autres organisations. En effet, la mobilisation de non-professionnels fournit de nombreuses informations directement acquises auprès des consommateurs. Elle permet potentiellement également de **mieux coller aux attentes de la cible** puisque celle-ci prend elle-même en charge les opérations par délégation. Cela peut se révéler particulièrement intéressant quand cette cible est culturellement éloignée des membres du service marketing. On comprend ainsi le rôle laissé aux communautés de bikers par les fabricants pour créer du sens autour de leurs marques (Schouten et McAlexander, 1995).

La prise en compte de la littérature marketing sur la notion de communauté permet d'ajouter une autre dimension importante à ces avantages. L'entretien de ces groupements, qui passent souvent par de la co-production, permet en effet de **renforcer les liens** entre organisation et clients, en fidélisant les plus attachés, en facilitant la diffusion de ce lien vers les autres

membres de la communauté, voire en faisant de ces participants des ambassadeurs (Cova, 1995 ; Kozinets et al., 2007).

Constats :

Prendre ses clients comme une richesse peut permettre d'obtenir trois types d'avantages : des gains de productivité, une meilleure adaptation au marché, un lien plus fort. Cette formulation est très orientée « profit-making ». Pour autant, leur généralisation au secteur de l'Information Jeunesse est envisageable. Les dimensions détectées doivent donc être évaluées en amont de toute décision de mise en place d'opération de co-production par les organisations concernées.

3.2. Risques stratégiques et organisationnels de la co-production

Les travaux en marketing sur les risques associés à la co-production sont plus rares. Ils permettent cependant de mettre en évidence des points à prendre en compte en amont et des difficultés à surmonter pour que la co-production ne se retrouve pas plus destructrice que créatrice de valeur (Echeverri et Skalen, 2011). De fait, l'intégration des clients suppose de changer de regard sur ce que font les consommateurs et ce que sont les produits et services fournis. Plus largement, une telle perspective oblige à repenser l'organisation de l'entreprise qui **souhaite** la mettre en place, sa manière de prendre des décisions et de se positionner sur son marché.

D'un point de vue **stratégique et organisationnel**, Plé et Lecocq (2013) rappellent **six risques** clés à prendre en considération. Du point de vue de la place occupée dans l'environnement, il s'agit notamment d'éviter de **travailler pour ses concurrents**, c'est-à-dire de faire monter en compétence les consommateurs pour qu'ils aillent ensuite co-produire plus efficacement ailleurs. Cette question ne se pose a priori pas dans le champ de l'Information Jeunesse étant donné son objectif d'autonomisation de ses publics.

De même, il s'agit de ne pas trop **perdre en latitude stratégique** en intégrant ses clients. Ce point repose sur l'idée que des clients intégrés prennent plus facilement une place dans les processus de décision et qu'ils en sont pas toujours ni les mieux informés ni les plus compétents pour le faire. Ce point est là encore à discuter dans le champ de l'Information Jeunesse, notamment car déjà intégré au fonctionnement dans certains types de structure (par exemple associatif). Il pose cependant a minima la question de la gouvernance nécessaire pour ce type d'opération.

Choisir la co-production peut aussi **limiter ses capacités d'innovation**. Les clients actuels peuvent en effet avoir du mal à se projeter dans quelque chose de nouveau et de ce fait refuser les innovations proposées par l'entreprise. S'ils ont pris une grande importance dans son fonctionnement, ce point devient crucial, comme dans le cas des communautés en ligne qui souhaitent rester marginales et refusent ce qu'elles nomment récupération – de nouveaux personnages de Star Wars, la mise en scène de la Nutella dans la politique italienne etc... (Kozinets, 2001 ; Muniz et O'Guinn, 2001 ; Cova et Pace, 2007).

Cette difficulté renvoie à une autre liée aux possibilités de diffuser massivement un avis négatif et de ternir des réputations en ligne. Co-produire est aussi **prendre un risque de réputation**, risque important au moment où chaque polémique peut faire le buzz, par exemple lorsque les consommateurs mettent en ligne des « fan fictions » érotiques d'Harry Potter ou lorsqu'ils se mobilisent contre le personnage de Jarjar lorsque les nouveaux épisodes de Star Wars sont tournés puis sortent en salle.

Augmenter les coûts de coordination cachés est sans doute un des risques les plus importants pour les entreprises désirant intégrer leurs clients dans leur fonctionnement. Ceux-ci ne sont pas toujours suffisamment compétents pour réaliser les tâches demandées, ne les comprennent pas toujours, ce qui peut impliquer une coordination plus coûteuse. Ils peuvent également développer des comportements opportunistes pour bénéficier d'avantages liés à la co-production, voire essayer de la dévoyer (détournement de concours par exemple). De surcroît, ce risque est doublement masqué. Les échanges avec les clients sont souvent moins visibles et la co-production valorisée sans questionnement.

Enfin, la co-production entraîne un risque de **perdre en productivité** pour l'organisation qui la met en œuvre. Là encore les comportements opportunistes comme les erreurs des clients peuvent aller à l'encontre de l'idée initiale de la co-production : celle de la délégation d'une partie du travail, donc d'un gain de productivité. Notamment, différentes études soulignent que l'incertitude créée par le recours aux clients comme producteurs rend difficile la standardisation du travail de l'employé. Elle est alors un facteur de stress important en plus d'une cause de baisse de la productivité.

Constats :

Il faut éviter toute vision idéalisée de la co-production qui risquerait de faire négliger ses risques stratégiques et organisationnels. Outre le contrôle plus difficile de la communication, se joue ici un besoin de cadrer les clients qui peut être coûteux à plus d'un titre.

3.3. Enjeux pour les consommateurs et les producteurs

La recherche en marketing ne s'intéresse pas à proprement parler aux enjeux en termes de professionnalisation ou aux évolutions plus générales des rapports sociaux ou salariaux. Elle se centre plus sur la forme de ces dispositifs et la manière d'y engager les consommateurs. Pour autant, certains travaux en comportement du consommateur ont abordé les **conséquences possibles de la généralisation de la co-production pour les consommateurs et les producteurs**.

Deux questions se posent du côté des consommateurs en dehors de la difficulté qu'il peut y avoir à rentrer dans une démarche de co-production. L'adoption de comportements de ce type est de nature à changer le rapport des consommateurs avec ce qu'ils font. **Prendre sa consommation pour un travail** – ou a minima en reconnaître son caractère actif, collaboratif ou quasi-professionnel – **la rend plus sérieuse et parfois moins plaisante**, donc risque de la faire cesser (Garcia-Bardidia, 2013).

Autre conséquence, **les relations entre consommateurs ou avec les employés** ne sont plus de la même nature et **peuvent être plus conflictuelles** (Cova et Dalli, 2009). Les consommateurs peuvent en effet développer un sentiment de **propriétaires de la marque** et de leurs productions, ou au moins en position d'affirmer une logique différente de celles des employés (Cova et Ezan, 2008). La question récurrente de la **rétribution financière** ou non de la co-production s'inscrit dans ces problématiques. Elle rappelle à quel point le partage de la valeur créée par ces opérations reste peu questionné, y compris par les consommateurs.

De même, la co-production peut obliger des consommateurs à collaborer entre eux. Ici, l'entreprise doit **apprendre à réguler** ces échanges par exemple pour les aider à valoriser au mieux leurs productions ou mieux collaborer (Garcia-Bardidia, 2013). Les métiers du marketing ont donc changé fortement face à ces enjeux. Trois branches se sont développées en ce sens : le **community management** (animation des groupes de consommateurs), le **buzz marketing** (communication pour favoriser le « bouche-à-oreille » en ligne et les relais par les consommateurs pour aider à la visibilité de ces communautés), **les relations publiques en ligne** (lorsque la communication est ciblée sur des personnes influentes dans ces environnements).

Dans ce genre de cas, les professionnels se retrouvent **en situation de médiateur** traduisant à la fois aux consommateurs la logique de l'entreprise et inversement la parole des consommateurs à l'entreprise. Cet entre-deux peut se révéler particulièrement inconfortable (Stenger et Coutant, 2011). Il est d'ailleurs intéressant de noter que le mouvement inverse

existe aussi : on peut **demander de plus en plus aux professionnels d'être les consommateurs de leurs produits** (dans la distribution d'articles de sport, jouer avec les consommateurs... cf. Cova et Ezan, 2008).

Constats :

La co-production est une pratique qui se diffuse fortement. Elle pourrait entraîner l'émergence d'une zone intermédiaire entre employés et consommateurs : des co-producteurs réguliers. Cela pourrait fortement modifier ce que veut dire consommer et ne pas toujours être appréciables pour les consommateurs. De même, cela appelle les métiers du marketing à muter et parfois à perdre une partie de leurs attributions, pour en gagner d'autres.

4. Quelques leviers de la co-production : motivations, socialisation, communautés

Un présupposé récurrent est présent dans les travaux précédemment résumés sur les avantages de la co-production. Il devrait être facile de mobiliser les clients et de les faire participer puisqu'on leur reconnaît un rôle plus actif, voire plus attrayant, des compétences, des motivations autres que celles liées à l'achat. En somme, on enrichit leur tâche comme on l'a fait des salariés, et cela les motive.

Pourtant, l'adoption de ces pratiques est loin d'être automatique : les clients peuvent y résister et préférer un investissement minimal. De nombreux travaux en marketing se sont donc intéressés aux leviers de la co-production autour de ces deux questions : comment capter un travail fait de bon gré ? Comment vaincre les résistances face à ces pratiques ? Nous présentons les plus importants autour des questions des motivations de ces clients (4.1.), des effets de socialisation qui la favorisent (4.2.), des possibilités de travail avec des communautés (4.3.).

4.1. Ressorts individuels de la co-production : motivations, ressources, compétences

La première question qui peut se poser ici est celle d'intégrer les clients consciemment ou non (cf. le cas des captcha chez Google : un travail réel plutôt dissimulé). Ce point est une question d'éthique mais aussi d'efficacité. Plus les tâches demandées vont au-delà de la simple trace en vue d'une étude des besoins des usagers, plus il s'agit de savoir motiver, éduquer et équiper les consommateurs concernés.

Les motivations individuelles à la co-production identifiées par la recherche en marketing peuvent être différenciées selon qu'elles sont économiques ou non. Dans le premier cas, elles regroupent la recherche de **contreparties monétaires** (rémunération, prix des produits plus bas) ou **d'avantages en nature** (cadeaux). L'importance de ces motivations dépend du type d'opération envisagé. Elles seront par exemple plus centrales dans les cas d'auto-production dirigée (gain de prix contre part du service plus importante réalisée dans la restauration rapide).

Les **motivations non-monétaires** peuvent être assimilées à des « **facteurs expérientiels** » (Angot et al., 2010) qui reposent sur l'originalité de l'expérience vécue par le client sur le moment, l'enrichissement plus générale de l'expérience vécue avec le produit (la participation à l'amélioration du service) ou encore un rattachement de la participation à des valeurs plus larges (amélioration de la sécurité pour les utilisateurs de GPS, défense de la gratuité et de la liberté pour ceux du logiciel libre...). Plus généralement ces motivations peuvent rejoindre celles de l'émission de bouche-à-oreille – **altruisme, valorisation de soi, réponse à un problème et dissonance cognitive** (Dichter, 1966) – ou des pratiques de consommation (Holt, 1995) : **classification sociale, intégration et socialisation, construction de l'identité, expérience émotionnelle**.

Les motivations ne suffisent cependant pas à enclencher des comportements de co-production efficaces. Des **ressources** importantes doivent être engagées par les consommateurs. Celles-ci sont très variables – physiques, culturelles, communicationnelles, temporelles, financières ou sociales (Bonnemaizon et al., 2010) – en fonction des opérations visées. De la même manière, des **compétences** variées peuvent faciliter ces opérations (informatiques, techniques, relationnelles, rédactionnelles, créatives marketing, etc...).

Toutes deux sont nécessairement situées (c'est-à-dire spécifiques en fonction des besoins du contexte), mais inégalement réparties dans la population. Il s'agit donc soit de **sélectionner des consommateurs** les possédant (comme on le fait par exemple pour les lead users à partir de questionnaires qui mesurent des caractéristiques comme la familiarité avec le produit ou l'innovativité) soit de **les former pour améliorer leurs performances**. De manière générale, ces deux options sont liées dans la pratique : la co-production nécessite un entretien après sélection ou auto-sélection des consommateurs pour maintenir l'envie de participer.

Constats :

En amont de tout projet de co-production, il faut d'identifier les motivations, ressources et compétences qui peuvent jouer dans les opérations souhaitées afin soit de sélectionner des profils de participants en adéquation, soit de les attirer par des communications ou une ergonomie appropriées. Motivations, ressources et compétences doivent cependant être entretenues lors des interactions entre consommateurs et avec les entreprises concernées. Les dynamiques de groupe ou de communauté sont ainsi essentielles.

4.2. Socialisation et co-production

La socialisation a un impact sur la volonté de co-production et son efficacité à différents niveaux. Elle a été étudiée en ce sens autour de deux points principaux. En quoi le contexte fourni par les entreprises permet une socialisation organisationnelle qui améliore la co-production ? En quoi le fonctionnement communautaire facilite ou bloque les possibilités de co-production.

La **socialisation organisationnelle du client** correspond à une application à la co-production d'un principe connu pour les salariés. On peut la définir comme le processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979).

Plusieurs points semblent la renforcer. Il faut ainsi être attentif au **processus de sélection** des consommateurs amenés à contribuer (par exemple plus ou moins experts en fonction des attentes de l'entreprise). Ensuite, il s'agit de **cadrer l'expérience client avant** le début des contributions concrètes (par exemple grâce à des photos, récits, explications qui aident à orienter les représentations de ce qui doit être réalisé et de ce qu'on peut en attendre). La **communication au client d'indications précises** a également lieu lors de la contribution. Ici l'information est relayée par de multiples supports mais aussi par le personnel en contact dont le rôle est autant de **donner confiance** aux co-producteurs pour faciliter leur contribution que de leur **transmettre les compétences et les connaissances sur l'organisation** nécessaires pour réaliser ces opérations. La dimension apprentissage/éducation est donc essentielle dans la socialisation organisationnelle des clients.

Une autre approche possible de cette socialisation repose sur des travaux sur les **communautés de consommateurs** sur internet (e.g. Schau et al., 2009 ; Cova et al., 2015). Ces travaux s'intéressent aux cas où les consommateurs produisent de la valeur pour les

entreprises par leurs interactions entre passionnés en dehors de tout cadrage important de ces entreprises. Leur portée est donc souvent limitée aux cas où il existe des fans de ce type.

Ces travaux permettent également de mieux comprendre la manière dont ces communautés s'organisent autour de **pratiques qui favorisent le sentiment d'appartenance, la cohésion et surtout la participation**. Notamment, elles soulignent la capacité de ces consommateurs à créer du lien entre eux grâce à des **rituels** (badging, échanges, événements festifs...) qui renouvelle leur attachement à l'entreprise concernée et le sens qu'ils donnent à leur consommation. En ce sens, ils entretiennent une médiation de pair-à-pair qui affecte leur consommation.

Au final, on peut donc envisager **trois modalités de travail avec des communautés**, qu'illustrent bien les pratiques marketing pour favoriser l'innovation co-créée par les consommateurs (Mühlbacher, 2013). On peut en effet se contenter d'utiliser les communautés existantes comme sources de données pour une enquête qualitative à partir de leurs archives pour détecter des tendances de consommation, des besoins ou des attentes non satisfaites ou des problèmes rencontrés. C'est la méthode de la **netnographie**.

On peut à l'inverse choisir de travailler sur **l'innovation communautaire** en sélectionnant des participants à partir de communautés existantes appropriées et de leur profil par exemple en termes d'expertise. L'idée est de les faire ensuite interagir sur une plateforme dédiée afin de faire émerger des idées, de tester des solutions existantes, de produire des prototypes, etc. Forums, jeux-concours, sondages sont souvent utilisés en ce sens.

Enfin, on peut essayer de créer une communauté ex nihilo ou coopérer avec une communauté existante pour en **faire une communauté innovante** et bénéficier des pratiques sociales évoquées préalablement. Ici, c'est l'animation de communauté et le « market with » qui sont centraux. Cette solution est souvent plus complexe et n'a d'intérêt que si l'objectif est également de renforcer les liens avec l'entreprise.

Constats :

Différents mécanismes sociaux sont de nature à favoriser la co-production. Il faut notamment prévoir d'appuyer la sociabilité organisationnelle de l'utilisateur aux différentes étapes de la co-production. De la même, il peut être utile de s'appuyer sur le fonctionnement de communautés virtuelles et de l'encourager. Le choix de ces différentes actions dépend de la volonté de travailler activement ou non avec une communauté existante ou de réussir à en créer une.

Synthèse : Grille d'évaluation préalable d'une action de co-production

Le type de collaboration attendu a-t-il été identifié ?	<ul style="list-style-type: none"> • Co-innovation • Co-distribution • Co-production • Co-promotion
Le nombre de collaborateurs nécessaires est-il identifié et adapté ?	
Les contreparties des collaborateurs sont-elles identifiées ?	<ul style="list-style-type: none"> • Monétaires • En nature • Expérientielles
Les contreparties sont-elles équilibrées entre les collaborateurs et l'organisation ?	
Les outils nécessaires à la collaboration sont-ils identifiés et mis à la disposition des collaborateurs ?	
Les collaborateurs ont les compétences requises ?	<p>Si non</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver une cible disposant des compétences • Former les collaborateurs
Le niveau d'engagement nécessaire des collaborateurs a-t-il été identifié ?	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de l'engagement nécessaire, a-t-on prévu un processus de socialisation adapté ? • Existe-t-il une communauté sur laquelle s'appuyer ?
Les risques de la collaboration ont-ils été pris en compte ?	<p>Notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitation des capacités d'innovation • Risques pour la réputation • Coûts de coordination cachés • ...
Le processus de co-production a-t-il été décomposé en tâches simples ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'opération en elle-même a-t-elle été décomposée (par exemple différentes phases de la mise en ligne d'un contenu) ? • Un accompagnement adéquat est-il envisagé (sélection / accueil / explications préalables / accompagnement pendant la co-production...) ?

Ces différentes questions doivent ainsi au préalable faire l'objet d'un examen approfondi de l'existant, en interne aux structures comme en externe dans leur environnement (usagers, comportements en ligne, autres structures identifiées...).

Les pistes ouvertes sont nombreuses mais appellent quelques remarques finales :

- Un document qui se veut synthétique, et donc pas exhaustif d'un champ de recherche qui a pris une importance considérable au sein des sciences de gestion.
- Des points communs avec d'autres champs disciplinaires (sociologie, sciences de l'information et de la communication, parfois psychologie et sciences de l'éducation) mais un éclairage spécifique.
- Un environnement étudié qui ne peut être assimilé à ceux décrits par la plupart des travaux en marketing (à l'exception du peu de travaux de l'école scandinave des services qui s'intéresse fréquemment aux services publics).
- Des pistes d'opérationnalisation et plus largement de réflexion sur les possibilités ouvertes par ces environnements en ligne, qui doivent donc être adaptées au contexte précis des organisations de l'Information Jeunesse.
- Des communautés innovantes sans doute inscrites dans les deux territoires concernés notamment autour des questions de Do It Yourself ou d'économie collaborative.

Bibliographie

- Angot J., Lecocq X., Plé L. (2010). Le client coconcepteur, coproducteur, codistributeur... *L'Expansion Management Review*, (1), 108-121.
- Bennett, S., Maton. K., & Kervin. L. (2008). The “digital natives” debate: A critical review of the evidence, *British Journal of Educational Technology*, 39(5), 775–786.
- Beuscart J. S., Crepelle M. (2011). Les trajectoires de notoriété sur le Web 2.0: quatre figures de l’engagement dans la pratique artistique en ligne. In *Communication au Colloque Digital Life Lab: «La participation des amateurs dans l’univers numérique»*, Paris (Vol. 18).
- Botsman, R. & Rogers, R. (2011). *What’s mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live* 2de Edition, Londres: Harper Collins.
- Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité - Un essai de cartographie du web 2, *Réseaux*, 6(152), 93–137.
- Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339.
- Cova, B., & Pace, S. (2007). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment? the case? my Nutella The Community? *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087–1105.
- Cova, B., (1995). *Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien*, Paris : Harmattan.
- Cova, B., Kozinets, R. V., & Shankar, A. (2007). Tribes, Inc.: the new world of tribalism. *Consumer tribes*, 3-26.
- Cova, B., Louyot-Gallicher, M., & Bonnemaizon, A. (2010). *Marketing critique : le consommateur collaborateur en question*. Paris: Tec & Doc Lavoisier.
- Cova, B., Pace, S., & Skålén, P. (2015). Marketing with working consumers: The case of a carmaker and its brand community. *Organization*.
- Dichter E. (1966), How Word-of-Mouth Advertising Works, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.147-166.
- Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*. Paris : Dunod.
- Dujarier, M.-A. (2008). *Le travail du consommateur : De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris : Editions La Découverte.
- Echeverri P., Skålén P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.

Eiglier P., Langeard E. (1987), Servuction. Le Marketing des services, McGraw Hill.

Ezan, P., & Cova, B. (2008). La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse? *Décisions Marketing*, (52), 51–60.

Flichy, P. (2011). *Le sacre de l'amateur*, Paris : Seuil.

Garcia-Bardidia, R. (2013). *La consommation-production à l'heure de l'internet : apports d'une approche par les interactions sociales*, Habilitation à Diriger des Recherches, Nancy: Université de Lorraine.

Holt D.B. (1995), How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices, *Journal of Consumer Research*, 22, June, pp.1-16.

Kozinets, R. V. (2001). Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 67–88.

Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339–354.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In *Research in Organizational Behavior*, pp. 209–264.

Mellet, K. (2011). Marketing en ligne. *Communications*, n° 88(1), 103–111.

Mercklé P & Octobre S (2012), La stratification sociale des pratiques numériques des adolescents, *Recherches En Sciences Sociales Sur Internet*, 1(1).

Mühlbacher (2013). Les communautés innovantes. in Plé L., Lecocq X. (2013). Intégrer les clients dans le business model. *Stratégie clients-Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, 73-99.

Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

Plé L., Lecocq X. (2013). Intégrer les clients dans le business model. *Stratégie clients-Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, 73-99.

Prensky M (2001), Digital natives, digital immigrants, *On the Horizon*, 9(5), 1–6.

Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.

Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43–61.

Stenger T., Coutant A. (2011), Community managers et community management. Structuration d'un métier, légitimation et défis de l'intervention sur les médias sociaux,

Colloque Prospective des métiers, ESSEC, La Communication numérique demain ?, Paris La Défense, 18 mai.

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