

L'utilisateur comme ressource stratégique : quels nouveaux mécanismes de création de la valeur avec le digital ?

I- Approche globale et intérêt du sujet

Les organisations évoluent aujourd'hui dans un contexte d'hypercompétition (d'Aveni, 1994), dans lequel l'avantage concurrentiel n'est plus durable mais le résultat d'une adaptation continue. Cette transformation incite les entreprises à se recentrer sur le client, grâce à une meilleure appréhension de leurs besoins et leurs attentes, afin de créer une proposition de valeur en accord avec les segments de clientèle auxquels celle-ci est destinée. La digitalisation de masse vient transformer cette relation des entreprises avec leur clientèle, qui sont face à des individus connectés, informés et volatiles (Carteron, 2013). L'arrivée du digital ainsi que sa diffusion ont permis aux entreprises de trouver de nouveaux moyens d'entrer en contact avec les clients et, de ce fait, de redéfinir la relation avec ces derniers. En développant de nouveaux moyens pour faire, transformer, entretenir la relation avec les clients, le digital permet aux entreprises de réfléchir à des nouvelles sources de création de valeur, en mettant les utilisateurs au centre de leur stratégie. Ainsi, face aux bouleversements des écosystèmes des entreprises, il était intéressant dans le cadre d'un mémoire de comprendre dans quelle mesure le digital permet aux entreprises de faire de l'utilisateur une ressource stratégique du processus de création de valeur.

Ma première approche fut d'abord théorique afin d'analyser la littérature existante concernant la place du client dans les processus de création de valeur en stratégie. L'avènement de l'économie de service pousse les entreprises à passer d'une dominante produit à une économie dominée par la logique servicielle. La valeur d'usage est désormais centrale pour les utilisateurs : ce ne sont plus les caractéristiques techniques intrinsèques au produit qui font sa valeur pour le consommateur mais l'usage dans lequel ce produit (ou service) s'insère. Dans ce nouvel écosystème, centré sur l'usage, l'utilisateur devient central pour comprendre ou se situe la valeur et comment la créer. Sa participation devient donc un élément stratégique de réflexion pour les entreprises.

La mise en place de mécanismes de participation du client dans la création de valeur n'est pas neuve. En effet, un des exemples les plus parlants est celui d'Ikea qui a « mis le client au travail » avec la récupération des meubles et leur montage, afin de proposer, *in fine*, un prix plus attractif. Mais le digital transforme les moyens à disposition des entreprises et des utilisateurs pour transformer leurs interactions. A l'aide du numérique les entreprises disposent d'un grand nombre de données, qui possèdent une valeur potentielle dans leur agrégation et leur traitement. La réflexion autour de la place du client dans la création de valeur permet aux organisations de penser leur récolte de données et leur avancée vers l'ère du Big Data. En effet, se poser la question du type d'information, émanant du client, dont une entreprise a besoin pour pouvoir améliorer son processus de création de valeur, peut trouver sa réponse dans la participation du client à la création de cette valeur.

II- Typologie de la participation du client dans le processus de création de valeur

L'analyse de la littérature (en stratégie et marketing) m'a permis de construire une matrice composée de 4 types de participation du client dans la création de valeur grâce au digital (*cf ci-contre*). Pour plus de clarté chaque type est expliqué ci-après.

Engagement Client Degré de contrôle de l'entreprise	Passif	Actif
Interaction pilotée par l'utilisateur	Customisation	Création
Interaction pilotée par l'entreprise	Personnalisation	Communauté

La **customisation** repose sur l'idée que l'entreprise transfère à l'utilisateur le pouvoir de créer son produit ou son service avec les outils qu'elle lui met à disposition. L'objectif est de formuler une offre globale à laquelle tous les utilisateurs ont accès et au sein de laquelle ils disposent du choix de son déroulement et de la réalisation de l'interaction. Ainsi l'utilisateur est passif car il n'a pas de pouvoir sur les outils qu'il a à disposition mais il dirige l'interaction car il a le choix parmi de multiples propositions d'expérience client.

Dans une stratégie de **personnalisation** l'utilisateur est intégré au processus de création de valeur dans le sens où se sont des données sur ses préférences, récoltées et agrégées par l'entreprise, qui vont permettre à l'organisation d'adapter sa proposition de valeur. Dans cette situation l'utilisateur n'a pas de pouvoir de proposition, les données sont récoltées automatiquement (avec son accord conscient ou non). Ici l'utilisation de la trace et du Big Data sont clés pour créer une offre personnalisée pour chaque utilisateur.

L'adoption d'une stratégie de **création** permet à l'utilisateur de devenir co-créateur du service ou du produit. Il participe activement dans la chaîne de valeur, souvent dès la phase de conception, en interagissant directement avec l'entreprise.

La stratégie de **communauté** repose sur un engagement client fort (participation active) dans la réponse à une consultation constante de la part de l'entreprise par le biais de l'animation d'une communauté d'utilisateurs, dans le but d'une amélioration continue de l'offre.

Dans ce travail de recherche de Master 2 j'ai essayé, après avoir réalisé des études de cas pour tester cette matrice : pour la customisation j'ai étudié la SNCF, pour la personnalisation le cas de l'assurance (Snapshot et Vitality), pour la co-création l'entreprise Lego et pour la communauté le cas Sosh. Ceci m'a permis de dégager des processus organisationnels derrière ces stratégies d'implication du client dans la création de la valeur. En effet il me semble intéressant de chercher quels mécanismes, relatifs à la structure organisationnelle (par exemple les compétences, la gestion de la relation client, l'agilité qui la caractérisent), étaient nécessaires à la réalisation de chaque type de stratégie de participation du client, ou de types d'engagement du client ou de contrôle de l'entreprise.

De cette analyse trois grands axes de réflexion se sont dégagés : la spécificité des compétences mises en œuvre (qui sont directement liées à la gestion de la relation client et la gestion de l'innovation dans les entreprises), les moyens à mettre à disposition des clients pour la réussite de ces stratégies (faisant écho à la question de la transparence et le partage des données avec les clients) et enfin la question de la compatibilité des stratégies entre elles et de l'apport de ces combinaisons.

III- Conclusion

Le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire m'a ainsi permis d'amener un apport à la recherche concernant la participation du client dans la création de valeur grâce au digital. D'un point de vue théorique l'apport se situe notamment sur la considération du client comme une ressource stratégique dans une économie aujourd'hui servicielle. D'un point de vue pratique repenser la place du client dans la création de valeur peut donner des moyens aux entreprises de s'adapter à la transformation de leur environnement.

Considérant que les implications de mon travail concernent également de près les organisations je continue actuellement mes recherches dans le cadre d'un travail de thèse à Paris Dauphine. Je pense que ce travail pourrait déboucher sur une meilleure compréhension du phénomène étudié, vers une formalisation (voire recommandation) des mécanismes de participation du client dans la création de valeur grâce au digital.