

Etude de l'impact de la cocréation de valeur sur l'innovation marketing

Study of the impact of co-creation of value on marketing innovation

Reçu le : 15-11-2023

Accepté le : 04-06-2023

Abboub fatima¹ : Doctorante, Alger.
E-mail : Fatima.abboub.94@gmail.com.

Abstract:

The appearance of new information and communication technologies, and more particularly the advent of Web 2.0, offers opportunities for the co-creation of value for companies and their customers. Experience sharing is one of the various forms of value co-creation identified in the literature. However, the majority of research has been conducted around tangible goods (sports shoes in the case of Nike, or the automotive sector with BMW). The objective of this research is to highlight the concept of co-creation of value, applied to the consulting sector (intangible good), and to identify the opportunities that can be offered to advertisers and advisers, thanks to a creative collaboration through interactions. A case study based on a qualitative approach - conducted with a communication agency has shed light on this issue.

Keywords: value co-creation, marketing innovation, collaborative innovation co-creation experience, communication agency, consulting agency.

Jel Classification Codes : M31, M39, O31, L82.

¹ Auteur correspondant .

Résumé :

L'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement l'avènement du Web 2.0, offre des opportunités de cocréation de valeur pour les entreprises et leurs clients. Le partage d'expérience est une des diverses formes de cocréation de valeur identifiée dans la littérature. Cependant, la majorité des recherches ont été menées autour des biens tangibles (chaussures de sport pour le cas de Nike, ou le secteur de l'automobile avec BMW). L'objectif de cette recherche est de mettre en exergue le concept de cocréation de valeur, appliquée au secteur du conseil (bien intangible), et d'identifier les opportunités qui peuvent s'offrir aux annonceurs et aux conseillers, grâce à une collaboration créative à travers les interactions. Une étude de cas basée sur une approche qualitative - menée auprès d'une agence de communication a permis d'éclairer cette problématique.

Mots Clés (cinq mots) : cocréation de valeur, innovation marketing, innovation collaborative, expérience de cocréation, agence de conseil, agence de communication.

Jel Classification Codes : M31 , M39, O31 , L82 .

1. Introduction :

Les entreprises évoluent dans une ère en pleins changement et dans un marché fort concurrentiel, de ce fait elles doivent impérativement se positionner afin de décrocher leurs parts sur le marché et leur durabilité.

Plusieurs solutions se présentent afin d'assurer la pérennité des entreprises et leurs évolutions, la plus adéquate sur un marché concurrentiel est l'innovation d'une nouvelle forme qui s'appuie sur la Co création de valeur ajoutée. La Co-crédation est une nouvelle forme de stratégie économique, qui s'inscrit dans un nouveau marché actif, ou l'entreprise ne va plus vers le client mais avec le client.

L'entreprise met tout en œuvre pour créer de la valeur pour ses clients en améliorant l'expérience produit ou service, elles ouvrent donc leurs chaînes de valeur à leurs clients, afin de bénéficier d'une vision plus fidèle de l'expérience client, l'entreprise apprend directement de ses clients(leurs expériences, attentes et leurs problèmes) , et les intègre dans sa stratégie d'innovation et création de valeur , en s'appuyant sur l'open-innovation , la gestion de la relation client

L'objectif de ce travail est d'explicitier l'importance de l'orientation client qui devient une stratégie pour l'entreprise, et s'inscrit dans la nouvelle démarche marketing, pour ce faire nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la Co- création de valeur (client/entreprise) sur l'innovation marketing ? »

Nous avons réalisé une étude qualitative se déployant en deux périodes, une consacrée à l'observation et une seconde aux entretiens ; l'objectif de cette enquête est de mettre en lumière l'impact de la cocrédation de valeur (agence de conseil / client) sur l'innovation marketing.

Pour les besoins de notre étude nous nous sommes intéressés à un client en particulier d'une agence de communication 360 °

spécialisée dans le conseil., l'étude de la cocréation se fait selon nous au cas par cas, et ce client rassemble l'ensemble des critères dont nous avons besoin pour mener à bien notre étude.

2. L'innovation dans la cocréation :

2.1 Le concept d'innovation par la cocréation de valeur :

L'innovation par la cocréation de valeur désigne la collaboration entre deux ou plusieurs acteurs tels que l'entreprise et ses clients en vue d'une création commune de valeur (Kambil, 1999) Les deux nouveaux principes de l'innovation par la Co-création selon (Krishnan, 2008) sont : l'expérience unique et personnalisée du client (consommateur ou utilisateur) et l'accès global aux ressources et compétences des autres acteurs du réseau et non plus la détention de compétences clés (internes). En effet, la cocréation de valeur peut être considérée comme la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes (opérant ressources) définies comme un ensemble de savoirs (knowledge), savoir-faire (skills), expertise (expertise), capacité (capacity), activées par chacune des parties prenantes, l'entreprise et le consommateur) (Vargo, 2008)

2.2La disruption :

Pour les besoins de notre recherche nous nous intéressons à la disruption qui est une marque appartenant à l'entreprise étudiée depuis 1992, (L'Obs , 2016) enregistrée dans 36 pays dont l'Union Européenne, les Etats-Unis, la Russie, l'Inde et le Japon." , par définition la disruption est " une méthode consistant à identifier les conventions culturelles dominantes puis à les remettre en question, pour construire et mettre en œuvre une communication originale".

Ainsi la disruption est une forme d'innovation, selon Jean-Marie Dru "L'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant "

Par ailleurs, la disruption est une approche stratégique de la communication publicitaire proposée en 1996 par Jean-Marie Dru, cofondateur de l'agence Boulet Dru Dupuy Petit (aujourd'hui intégrée au sein du groupe de l'agence étudiée) aux États-Unis, puis en France, et fondée sur la rupture. L'approche disruptive doit permettre d'identifier conventions et biais culturels qui débouchent sur des approches standard peu créatives et donc peu génératrices d'impact. En prenant les grandes méthodes de création à contre-pied, Jean-Marie Dru privilégie les idées non-conventionnelles et fortement créatives pour créer cette rupture (disruption) afin de permettre à la marque (et/ou au produit) de se différencier à l'aide d'une communication publicitaire originale et spécifique. À l'issue du processus, la réflexion créative doit déboucher sur une "vision" en faveur de la marque.

Pour parvenir à cette vision, les marques mettent de plus en plus à contribution des collaborateurs extérieurs à l'entreprise.

2.3 La transversalité :

Le management transversal est une façon de voir l'entreprise, de manière horizontale, c'est-à-dire au-delà des fonctions de management hiérarchiques (verticales) classiques (pierre, 2013).

La transversalité tend à favoriser le décloisonnement, afin de réunir et d'associer les métiers, les compétences et les ressources nécessaires autour d'une finalité partagée dans le but d'obtenir des résultats.

Lorsque l'on parle de management transversal celui-ci peut prendre plusieurs formes :

- A.** La conduite de projet (la forme la plus connue)
- B.** L'organisation par processus
- C.** Le travail en réseau qui se développe avec les nouvelles technologies web 2.0 telles les plateformes collaboratives.

De manière générale, et quelle que soit sa forme, la valeur ajoutée de la mise en place d'un management transversal induit l'étendue des connaissances accessibles, la qualité de la transmission d'information et la capacité à travailler ensemble.

En effet la transversalité est une gestion d'entreprise éclatée, qui a pour but :

- A.** Réduction des coûts
- B.** Maîtrise de la qualité
- C.** Flexibilité et réactivité
- D.** Compression des coûts

Dans cette démarche le facteur de performance de l'entreprise est la gestion des risques :

- A.** L'analyse de la chaîne de valeur s'étend à la filière tout entière.
- B.** L'amélioration de la capacité de l'entreprise à voir les bons risques lui permet de prendre les bonnes décisions stratégiques.
- C.** Prise en considération des variables : concurrentielles, technologiques, sociales, réglementaires ... et faire ressortir le lien entre le processus fonctionnel et opérationnel de l'entreprise.

C'est ainsi que l'agence s'organise dans le cas de projet transversal nécessitant la collaboration de différentes expertises.

2.4 Le marketing participatif au niveau de l'agence :

Le développement d'internet, du marketing relationnel et des réseaux sociaux a libéré les consommateurs du rôle passif qui leur a longtemps été attribué, cela a également contribué à créer un nouveau type de rapport entre l'entreprise et son client .

En effet l'entreprise choisit évolue en travaillant l'ensemble des interactions client (l'expérience client) , le succès de la co-crédation entre l'entreprise et ses clients peut être attribué à trois facteurs bien distincts :

- A.** L'asymétrie de l'information entre les demandes des clients et les capacités et disponibilité de l'entreprise.
- B.** L'autonomisation des clients : Les clients ont un contact permanent avec la vis à vis designer, afin de mieux cerner leurs besoins, leurs attentes, répondre à leurs questionnements, profiter des expériences mutuelles.
- C.** Le développement de la technologie numérique : l'entreprise est présente sur le digital sur LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et un site Web dédié à l'agence.

3.Méthodologie, analyse et résultat de l'enquête

3. Etude qualitative

3.1.1 Objectif de l'entretien :

Le choix et l'objectif de l'entretien avec les collaborateurs de l'entreprise a pour but de collecter des informations des acteurs du terrain qui sont placés au mieux pour donner des avis sur la

cocréation appliquée par l'agence, et son impact sur l'innovation marketing.

3.1.2 Réalisation de l'entretien

La réalisation des questions du guide l'entretien s'est fait sur la base des besoins d'informations pertinentes du thème du mémoire, et aussi sur la véracité des hypothèses citées auparavant dans l'introduction.

Durant l'entretien nous avons décidé d'opter pour une méthode d'entretien non-directif, puisque nous avons donné l'entière liberté de réponse aux personnes interviewées.

Ces entretiens ont été menés grâce à un guide d'entretien), Les entretiens ont été réalisés à partir d'un échantillon de 3 personnes de la cellule relation publique , La durée des entretiens a variée entre 30 minute et une heure, dans laquelle nous allons enregistrer les réponses des différents interviewés.

3.1.3 L'analyse du contenu de l'entretien :

Après le recueil du discours des interviewés, on passe à l'étape de la transcription des différentes informations obtenues pour passer à l'étape de l'analyse des données qualitatives qui vont nous permettre de faire la liaison entre les réalités discursives correspondant aux concepts élaborés dans le cadre de la théorie.

Puis, on dernière étape nous résumant l'ensemble des réponses donné par les répondants en des réponses claires et concises.

3.2 Analyse et résultat de l'enquête

3.2.1 Le rôle du client dans la production de valeur :

Le consommateur désire aujourd'hui être considéré et reconnu. Il attend des marques qu'elles lui proposent une offre adaptée à ses besoins, et des services cohérents avec chaque étape de son parcours d'achat. De la recherche d'information au service après-vente, l'entreprise se doit de personnaliser l'offre afin de répondre au plus près aux attentes de ses clients : c'est l'expérience qui prime. La connaissance client passe donc par la mise en relation de l'ensemble des données récoltées, qu'il s'agisse des points de contact physiques et virtuels, ou de l'historique d'achat et des préférences des individus. C'est cette capacité à connecter toutes ces données qui vont déterminer le succès de l'expérience délivrée. Dans cette optique, les entreprises peuvent s'équiper d'outils CRM adaptés afin de passer dans l'ère de la relation client 2.0.

Le consommateur met à disposition de l'entreprise son expertise, connaissances et son expériences sur son secteur d'activités afin que l'agence puisse avoir une meilleure compréhension des objectifs du clients et adapter le services dans le but de répondre au mieux à ses besoins et attentes.

3.2.2 L'importance de l'intégration de la cocréation dans le processus d'innovation :

Le processus d'innovation marketing s'organise selon 3 phases clés. L'initiation du projet : au cours de cette première phase, l'écoute du marché, des clients, des tendances consommateurs, mettent en exergue les attentes latentes non encore satisfaites. La mise en place d'hypothèses de travail : des séances de brainstorming et de créativité permettent de générer des idées et des concepts qui vont pouvoir être testés auprès des cibles visées.

La validation du potentiel avant la mise sur le marché : une fois testée, sélectionnée et optimisée, l'innovation est analysée en termes de potentiel et rentabilité économique pour l'entreprise avant d'être lancée sur le marché.

D'autre part, il n'y a pas qu'un seul expert, l'innovation peut venir de n'importe qui, pas seulement des « experts ». Cela peut sembler évident, mais c'est l'un des principaux obstacles pour les entreprises qui envisagent la co-crédation. Les entreprises qui adoptent une approche de la Co création de valeur sur l'innovation marketing humble et interactive avec les clients, tout en reconnaissant qu'ils ont leur propre expertise particulière, ne sont pas seulement en mesure d'avoir un impact positif sur la qualité de l'expérience qu'ils offrent, mais ils permettent d'obtenir une compréhension inestimable de ce qui se passe du côté du client, avec les produits et services qu'ils offrent, d'une manière plus authentique.

Cette nouvelle forme d'innovation, basée sur la co-crédation, exige donc aux différentes entités de repenser leur relation d'échange, c'est-à-dire se diriger vers une relation gagnant-gagnant (ramaswamy, 2004). Il s'agit d'une définition en commun d'objectifs partagés et d'un apprentissage d'échange d'informations sensibles. Elle se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise.

3.2.3 Le recours à l'innovation ouverte :

Le recours à l'innovation ouverte permet à l'entreprise d'acquérir des informations : sur le besoin du client et des informations pour répondre à ces besoins. L'information sur le besoin du client et du marché (ou information – besoin) est liée aux informations sur les préférences, les besoins, les désirs, la satisfaction, et les motifs des utilisateurs d'un nouveau produit ou de la nouvelle offre de service.

Tandis que l'autre type d'information concerne la solution à ces besoins à satisfaire.

Les clients (ou utilisateurs) ont la connaissance la plus précise et détaillée sur le premier type d'information, tandis que les entreprises (ou les fournisseurs) possèdent les connaissances les plus précises et détaillées sur le deuxième type d'information.

Cela permettrait d'instaurer une relation d'égal à égal, faire de son client un partenaire à long terme afin de faire tomber l'idée reçue que le chef de projet d'une agence de conseil est uniquement un fournisseur et non un partenaire.

De surcroît, l'innovation ouverte permet à l'entreprise de grandir dans le secteur de son client.

A. La stratégie d'intégration d'un environnement d'expérience :

La valeur « mutuelle » peut être acquise à la fois par l'entreprise et le client à de multiples points d'interaction au sein d'un environnement d'expérience, l'entreprise centre sa création de valeur sur l'individu, nous avons analysé la cocréation selon les quatre blocs suggérés par (Ranaswamy, 2003) :

Dialogue : Le dialogue avec le client se fait en permanence par téléphone, mail, messages, rencontre... et ce dans l'optique d'adapter le service en combinant les deux expertises.

Accessibilité : Le client a accès au rétro planning dans le but de le laisser informer sur les états d'avancement.

Transparence : Cela a permis à l'entreprise de créer une relation de confiance avec son client.

Risque : Afin d'éviter tout risque pour l'entreprise et le client, l'agence opte pour une gestion de la relation client personnalisée.

B. Le client algérien face à la transformation vers la cocréation :

D'après le chef de projet en relation publique de notre entreprise hôte, il faut rééduquer le client algérien, l'informer et l'assurer pour qu'il puisse s'adapter à cette transformation vers la cocréation.

L'objectif de l'agence dans un futur proche est de se positionner comme un cabinet de conseil et donc faire de ses clients ses collaborateurs.

C. L'interaction avec le client :

Soutenu par la théorie, (Payn, 2008) la gestion du processus de cocréation se concentre les trois dimensions de l'expérience : l'affectif, le cognitif et le comportement dans l'interaction entre le client et le fournisseur (le personnel de contact ou le service proposé), ou entre les clients.

Dans cette optique l'interaction représente les différentes formes d'interaction durant le cycle de production du service :

Suivie d'un plan annuel fourni par le client

Suivie d'une work list partagé pour les deux parties sur drive

Travail proactifs selon les événements qui surviennent

Maintien de bonne relation humaine tout au long de l'année, créer un lien avec lui. Il est à noter qu'il y'a un ensemble de processus interconnectés à savoir le processus client, de rencontre et d'apprentissage mutuel.

3.3 L'observation :

Nous avons consacré trois mois à l'observation régulière du processus de Co création de valeur entre l'agence et son client, et ce dans le but d'étudier l'impact de la Co création de valeur sur l'innovation marketing.

Notre observation été passive et ce dans le but de limiter les biais dans les résultats dans notre enquête.

Ce qu'on a pu relever lors de cette observation :

3.1. Forme de Co création :

Tableau1. Processus de rencontre, client, apprentissage mutuel

Rencontre 1	<p>Briefing</p> <p>Contenu du briefing : - le contexte de la téléphonie mobile en Algérie, et la place du client dans la sphère concurrentielle Algérienne.</p> <p>Problématique soumise : Repositionnement en tant que marque de qualité et appartenant à son pays d'origine qui est synonyme de design et savoir faire</p>	<p>L'un des processus client de l'agence est une réception de briefing bien définie de la part du client.</p> <p>But : Meilleure compréhension des besoins et attentes du client. Interaction avec le client afin de pouvoir lui soumettre un service sur mesure</p>
-------------	--	--

Rencontre 2	Formation donnée par le client Contenu de la formation : Spécificité techniques des produits fabriqués par le client. Présentation des gammes de produits du client avec l'explication de la fiche technique de chaque modèle	Une réunion a été organisé au niveau de la salle de réunion de l'agence avec la présence des différents chefs de projet des départements concernés par le client, présence du responsable IT et de la directrice marketing de la marque. Lors de la réunion différentes interaction ont été observé entre l'entreprise et le client notamment entre la directrice du planning stratégique de l'agence et le responsable IT. But : partage d'expériences et connaissances.
Rencontre 3	Recommandation	Réunion dans les locaux du client. Présentation de la recommandation, explication des actions à mener et échange avec le client.
Rencontre 4	Débriefing	Réunion au niveau des locaux du client. But : débattre de la recommandation, échange constructif entre les deux partie pour découler sur une recommandation qui satisfait le client et répond au niveau d'exigence de l'agence

Rencontre 5	Recommandation améliorée	Rencontre dans les locaux du client. Présentation de la nouvelle recommandation et explication détaillée des actions à mener.
Rencontre 6	Débriefing post évènement	Les deux parties se sont rencontrées dans les locaux du client dans le but de revenir sur les évènement marquant de l'évènement organisé , tirer les apprentissages mutuels , revenir ce qu'il s'est bien passé et ce qu'il s'est mal passé dans l'optique de l'améliorer lors des prochaines collaborations .

Source : Établie par nous-même.

Pendant cette période de collaboration afin de préparer la recommandation pour le client qui est acteur dans la téléphonie en Algérie, un certain nombre de processus ont été mis en place Pour maintenir une interaction continue entre les deux Co-créateurs.

Le rétro-planning qui est un calendrier prévisionnel élaboré en partant de la date à laquelle le travail doit être terminé a été mis à la disposition du client et actualisé par l'agence.

3.2 L'innovation dans la cocréation :

Suite à l'analyse de Co-création entre le client et l'agence, nous avons fait ressortir les points relatifs à l'innovation collaborative.

Le processus d'échange d'expérience a permis de découler sur une innovation incrémentale. L'agence a organisé un évènement en

collaboration avec son client pour le lancement de son usine de production en Algérie et la sortie d'une nouvelle gamme de produit, la marque a associé son image (acteur dans la téléphonie mobile) à un créateur de mode, la révélation de la nouvelle gamme de produit s'est faite avec un défilé de mode peu conventionnel ou les filles marché sans suivre de ligne directrice, en utilisant les téléphone portable (prise de photo, envoi de SMS , vidéoconférence

Grâce à la formation sur les spécificités techniques des modèles de la marque le lieu de l'événement a pu être emménagé avec des écrans à la pointe de la technologie pour retranscrire le défilé de mode du créateur ainsi que le discours du directeur générale de la marque dans des endroits insoupçonnés dans le lieu de l'évènement.

A cet effet nos recommandations se présentent comme suit :

- Mieux exploiter l'identité coopérative et la transversalité. L'identité coopérative de l'organisation renferme un ensemble de valeurs principalement basé sur la démocratie, l'égalité, la transparence, l'appartenance à une communauté et la responsabilité sociale. Cet ensemble de valeurs renforce la logique de Co création de valeur et d'innovation au sein de l'organisation. Cela permet à tous les membres de s'exprimer librement et équitablement et les oblige à agir de manière collective, transparente et responsable avec et pour la société.
- Mettre en place une culture d 'entrepreneuriat, Exprimer la volonté de développer l'entrepreneuriat et l'innovation à tous les niveaux, sensibiliser les membres aux enjeux de l'innovation, s'encourager mutuellement à proposer et à expérimenter de nouvelles idées pour mieux répondre aux besoins de la société, à prendre des risques, et à accepter les

erreurs permettront de développer une culture favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

- Donner plus d'autonomie et de flexibilité, alléger le processus de décision en réduisant la distance hiérarchique, en instaurant une prise de décision démocratique et en donnant plus d'autonomie et de flexibilité dans la prise de décision permet d'adopter un comportement proactif face aux évolutions rapides de l'environnement et de mieux répondre aux différents besoins des acteurs de l'écosystème d'affaires.
- Valoriser les membres et les idées innovantes. Encourager les membres de l'écosystème à proposer et développer des idées en instaurant une culture de l'autosatisfaction liée à la réalisation d'une tâche et en valorisant leur appartenance à une communauté d'innovation, la possibilité d'apprentissage et l'engagement communautaire.
- Médiatiser les membres et leurs idées Médiatiser les membres et leurs idées au sein de la communauté et de la société dans le but de renforcer l'image de l'organisation comme communauté innovante au service de sa société, de faire valoir les compétences des membres qui ont participé à l'innovation et enfin d'améliorer l'engagement et la participation sur la plateforme sociale.
- Créer une plateforme sociale de cocréation ouverte pour générer et développer les meilleures idées, nous recommandons d'ouvrir la plateforme de cocréation à l'ensemble de l'écosystème d'affaires dans le but de catalyser le processus d'innovation. Nous intégrons donc l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'affaires de l'entreprise.

- Améliorer les outils de la technologie de l'information. Utiliser la technologie pour collecter, trier et sélectionner les idées qui ont le plus de potentiel sur une base de vote démocratique par les membres sur la plateforme sociale.
- Co créer avec les utilisateurs précoces En effet, ces personnes sont les premières à utiliser les innovations du service sur le marché. Les repérer et les inciter à cocréer sur la plateforme sociale permettra d'avoir un retour d'information rapide et suscitera la génération et le développement d'idées novatrices.
- Former les membres à l'utilisation des nouvelles technologies. Plusieurs personnes ne sont pas familières avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Former ces ressources leur permettra d'utiliser la plateforme virtuelle de Co-création et donc de participer au processus d'innovation.
- Former les membres à cette nouvelle logique d'affaires « Former, éduquer et sensibiliser » à l'innovation ouverte, à la cocréation de valeur, à la collaboration et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication
- Instaurer un partage d'expérience avec d'autre client, principalement ceux évoluant dans un secteur d'activité complexe.

3.Conclusion :

Toutes les organisations ne sont pas encore assez matures pour adopter complètement ce modèle. Elles doivent être prêtes à accepter que les idées viennent des utilisateurs et non plus de l'entreprise. L'ouverture d'esprit doit être une valeur essentielle pour l'organisation. Ce n'est pas les dirigeants qui font grandir l'entreprise mais les clients de celle-ci.

Mais il ne suffit pas d'avoir les bonnes visions, il faut aussi être irréprochable sur l'expérience client, et l'utilisation du service. Pour éviter que les utilisateurs ne soient perdus, les entreprises doivent mettre à disposition des ressources complémentaires, ludiques et compréhensives de tous. Sinon les clients penseront qu'ils ne sont pas capables de contribuer à la réalisation de leurs services. La cocréation joue indirectement sur l'innovation marketing.

La cocréation de valeur (client-entreprise) permet à l'agence d'innover en bénéficiant d'une vision plus fidèle de l'expérience client.

Références

1. Kambil, A. F. (1999). Co creation a new source of value. *outlook*, 3 , 38-43.
2. Krishnan, M. . (2008). *the new age of innovation. Driving cocreated value through global networks*. NewYork: NY/McGraw-Hill.
3. *L'Obs* . (2016). Récupéré sur nouvelobs:
<http://nouvelobs.com/economie/20160122OBS3214>
4. Payn, A. .. (2008). managing the co creation of value. *Academy of marketing science*, 83-96.
5. pierre, A. (2013, MAI 22). *Les chroniques de anais pierre*. Récupéré sur Journal du net : <http://journaldunet//management//direction-generale>
6. ramaswamy, P. &. (2004). Co creating value with your customers. *Optimize*, 60-66.
7. ranaswamy, p. &. (2003). The future of competition: co creating unique value with customers Boston. *Harvard business school press*.
8. Vargo, S. &. (2008). Why "service" ? *Journal of the academy of marketing science*, 36(1) ? 25-38.