

Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment.

Audrey Bonnemaizon, Oleg Curbatov, Marie Louyot-Gallicher

▶ **To cite this version:**

Audrey Bonnemaizon, Oleg Curbatov, Marie Louyot-Gallicher. Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment. : Essai de méthodologie basée sur les compétences client. 7eme Congrès International des Tendances du Marketing, ESCP Europe, Université Ca'Foscari de Venise, Jan 2008, Venise, Italie. hal-01423676

HAL Id: hal-01423676
https://hal.science/hal-01423676

Submitted on 5 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

PARIS
7TH INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
VENICE, JANUARY 17-19 2008
VENICE

Audrey Bonnemaizon, Université de Pau et Pays de l'Adour -France
Oleg Curbatov, Université Paris 13 - IUT de Saint-Denis - GRIMM - France
Marie Louyot-Gallicher, EDF R&D – CREG/UPPA – France

Avec l'aimable collaboration de :
Alexander Gluzman, Président de l'Université de Sciences Humaines de Yalta - Ukraine
Pascal Pavlidis, Université Paris 13 – IUT de Saint-Denis - GRIMM - France
Olena Podsolonko, Université de Simféropol, GRIMM - Ukraine

Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment.

Essai de méthodologie basée sur les compétences client

Audrey Bonnemaizon est doctorante en contrat CIFRE EDF R&D/UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour) Elle est ATER à l'IUT de Saint-Denis de l'Université Paris 13. audrey.bonnemaizon@yahoo.fr

Oleg Curbatov est Maître de Conférences à l'IUT de Saint-Denis de l'Université Paris 13 où il dirige le centre de recherches GRIMM, associé au PRISM Sorbonne Paris 1. oleg.curbatov@orange.fr
web : www.ville-grasse.fr/tourisme/web_parf.htm

Marie Louyot-Gallicher est chercheur à la R&D d'EDF. Par ailleurs, elle est chercheur associé au CREG (Centre de Recherche en Gestion), intervenante à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. marie-claude.louyot@edf.fr

avec

Alexander Gluzman, Professeur, est Président – Recteur de l'Université des Sciences Humaines de la Crimée – Ukraine. Il est le rédacteur-chef de la revue « Humanitarny nauki ».
office@cshi.strace.net

Pascal Pavlidis est Maître de Conférences à l'IUT de Saint Denis où il dirige le département Techniques de Commercialisation. Il est associé au PRISM Sorbonne Paris 1 pascal.pavlidis@iutsd.univ-paris13.fr

Elena Podsolonko est Maître de Conférences à l'Université de Simferopol – (Ukraine) et Professeur invitée à l'IUT de Saint Denis, Université Paris 13 podsolon@crimea.edu

Vifs remerciements à Bernard Cova, Professeur Euromed Marseille.

Le Knowledge Marketing, une voie applicative du Customer Empowerment. Essai de méthodologie basée sur les compétences client.

Résumé :

Début des années 2000, est apparue, face à la résistance croissante des consommateurs, une tendance forte en marketing : le « *Customer Empowerment* » ou « *délégation du pouvoir au client* ». Elle requiert de la part des entreprises à la fois l'élaboration de mécanismes permettant à leurs clients de regagner le contrôle sur leurs expériences de consommation et ainsi faire baisser leur niveau de résistance, mais aussi « la mise en marché » et « la mise en société » d'un produit, d'un service, d'une marque, d'une expérience... D'où l'idée proposée dans cet article d'une méthode applicative découlant de cette tendance : le « *Knowledge Marketing* » qui consiste à mobiliser et développer, à la fois, les compétences des clients et des collaborateurs de l'entreprise impliqués dans le processus organisationnel de création conjointe des connaissances.

Mots Clés :

Compétence, processus, pouvoir, création, connaissance, client, application

Note

L'article que nous présentons traite de la problématique des connaissances, notion largement utilisée dans différents domaines. Le domaine très récent qui traite des connaissances en Sciences de Gestion a été développé sous un titre anglais « *Knowledge Management* ». Plusieurs auteurs français ont remarqué la difficulté de traduire ce néologisme. Jean-Claude Tarondeau admet que la traduction française « Gestion des connaissances » ne reflète pas le vrai caractère de la discipline. La difficulté à traduire le terme « *Knowledge Marketing* » nous a conduit à l'utiliser dans le corps de notre article. La traduction directe en français « marketing de la connaissance » peut amener à certaines confusions et interprétations gênantes : la vente de la connaissance scientifique ou la vente des travaux scientifiques, de la formation, etc. Nous éviterons également les confusions entre les traductions «marketing de la connaissance » dont la forme épistémologique et linguistique de « connaissance » est complexe**.**

The Knowledge Marketing, a track application of Customer Empowerment. Test methodology based on customers skills.

Summary:

Early 2000', appeared, in front of the increasing consumers resistance, a new marketing trend: "Customer Empowerment". It requires on behalf of the companies at the same time new mechanisms regaining control to their customers on their experiments of consumption and thus causing a drop in their level of resistance, but also "the setting in market" and "the setting in company" of a product, a service, a brand, an experiment. Another suggested idea in this article is an applicative method rising from this trend, called "Knowledge Marketing" which consists to mobilize and develop, at the same time, competences of the customers and the collaborators of the company implied in the organisational process of joint creation of knowledge.

Key words:

Competence, empowerment, process, capacity, creation, knowledge, customer

Introduction

Les notions de connaissances et de compétences sont aujourd'hui plus que jamais au cœur des problématiques académiques et managériales. Les consommateurs semblent quant à eux en quête d'expériences de consommation susceptibles de leur apporter davantage de connaissances et de compétences créées en collaboration ou non avec les entreprises. Cette nouvelle donne incite les entreprises innovantes à repenser leurs stratégies d'action sur le marché, de relation avec les clients et leurs méthodes. Les connaissances des clients associées à leur compétence ont été négligées par les approches traditionnelles du marketing. Il s'agit dorénavant de concevoir une approche marketing intégrant les multiples facettes de leurs compétences et de leurs connaissances pour renforcer celles de l'entreprise. Ainsi, différentes études et recherches soulignent tout l'intérêt d'un marketing fondé sur les connaissances et les compétences des clients : le *Customer Empowerment* et l'une de ses méthodes managériales : le *Knowledge Marketing*.

Le *Customer Empowerment* peut être considéré comme la nécessité d'un rééquilibrage du pouvoir dans la relation par une revalorisation du consommateur et de ses compétences ; le *Knowledge Marketing,* centré sur la conversion des connaissances tacites, propres au consommateur et leur impact sur les compétences de l'entreprise, s'inscrit dans cette philosophie. Ces deux concepts – théorique et applicatif - sont présentés dans un premier temps, puis illustrés par des cas, avant de déboucher sur une nouvelle typologie de clients et une démarche opérationnelle selon une méthode que nous développerons. Enfin, seront mises en évidence les limites et les perspectives de ces concepts et de notre recherche.

Le Customer Empowerment

Le *Customer Empowerment*, ou la délégation du pouvoir au consommateur, apparu dès le début des années 90 avec le courant postmoderne, semble aujourd'hui le cri de ralliement des réflexions innovantes en marketing comme le confirment les résultats d'une étude prospective de type Delphi sur l'« Avenir du marketing relationnel à l'horizon 2015 », mise en œuvre au sein d'EDF R&D (3, 3 bis) et le dernier numéro de *l'European Journal of Marketing* (25) consacré à cette tendance montante.

Le *Customer Empowerment* se définit à la fois comme un état subjectif du point de vue du client et un processus initié par l'entreprise dans lequel il est partie prenante. Il se manifeste dans le sentiment des consommateurs de contrôler, de comprendre son environnement et de pouvoir y jouer un rôle actif. Il se traduit dans la confiance des consommateurs en leurs compétences et capacités. Ceci est facilité par le développement d'Internet qui, selon certains, facilite la prise de pouvoir. Mais le bilan est mitigé pour certains comme Harrison, Waite et Hunter (10). En particulier, concernant l'accès à l'information, le manque de prise de contrôle semble lié à des écarts entre les besoins d'informations exprimés par les consommateurs et les informations fournies. Selon Wright, Newman et Dennis (25), l'intensité du sentiment de maîtrise dépend du nombre et de la qualité des propositions de valeur disponibles sur le marché, de la connaissance de marché du consommateur (c'est-à-dire les propositions de valeur que le consommateur connaît), de la capacité du consommateur à rechercher les informations et à tirer avantage des propositions de valeur alternatives. Certains enfin (23, 18) suggèrent que davantage de choix ne renforce pas toujours la perception de contrôle du consommateur. Le choix peut en effet avoir un impact négatif. Des expériences de psychologie montrent que dans les sociétés opulentes, la multiplication des possibilités de choix contribue à une diminution du sentiment de bien-être : *« l'effort lié à la prise de décision et la crainte de l'erreur, font que la surabondance des choix engendre anxiété, frustration et parfois dépression »* (20).

Si le *Customer Empowerment* s'exprime à un premier niveau en termes de maîtrise des choix et des expériences de consommation des clients, il s'exprime également à un autre niveau, plus « actif », celui du contrôle du marketing. Ceci se traduit par la prise de contrôle du client sur les décisions concernant sa relation avec l'entreprise, jusque-là pré-définie par cette dernière. Le processus de *Customer Empowerment* requiert de la part des entreprises l'élaboration de mécanismes facilitant ce contrôle sur certaines variables du marketing mix comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution, la communication, et participe au développement des compétences du client (23). Cette conception du *Customer Empowerment* fait écho aux définitions de l'*empowerment* s'inscrivant dans une perspective sociale. Gibson (9) le définit comme un processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des individus à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires

de façon à contrôler leur vie. Pour d'autres (19), l'*empowerment* est considéré comme un « *processus par lequel les individus gagnent une certaine maîtrise ou contrôle sur leur propre vie et sur la participation à la vie démocratique de leur communauté* ».

La dimension active du *Customer Empowerment* centrée sur la notion de compétences des clients questionne ainsi la façon dont le marketing développe la connaissance de ses clients. Alors que l'idée de connaissance du client est centrale en marketing, elle n'est souvent comprise par les marketeurs que dans un sens restreint : tout connaître sur lui pour le satisfaire et ainsi le fidéliser. Le client, seul ou en groupe (communautés) a cependant des connaissances qui peuvent être intégrées dans les connaissances organisationnelles et impacter les compétences de l'entreprise. Füller, Jaweski et Mühlbacher (8) montrent, en s'appuyant sur le cas des communautés virtuelles, que des formes de connaissances tacites collectives deviennent saillantes grâce à la mise en relation des internautes. Ces connaissances seraient selon ces auteurs plus riches et sources d'innovation en matière de conception de produit que la somme des connaissances individuelles.

En ce sens, le *Customer Empowerment* - comme sentiment de contrôle de la consommation - et sa dimension processuelle suggèrent de construire une approche marketing permettant d'équilibrer le pouvoir dans la relation, en développant dans un premier temps, les connaissances et les compétences des clients afin de les accompagner dans la maîtrise de leurs expériences de consommation, puis dans un deuxième temps, en les intégrant dans la création de valeur. Toffler (21) a introduit le terme « *prosumer* » pour désigner un client qui remplit un double rôle : celui de consommateur et celui de client. Dans la perspective de *Custumer Empowerment*, pour Prahalad et Ramaswany (16), le développement d'une approche concurrentielle de l'entreprise est fondé sur la ccréation de valeur avec le consommateur. Les entreprises gagnantes seront celles capables de créer de la valeur en s'appuyant sur les connaissances/compétences des consommateurs, en cherchant à les socialiser et à les intégrer dans les connaissances organisationnelles, ce qui constitue la base du « *Knowledge Marketing* ».

Le Knowledge Marketing

S'inscrivant dans le courant du *Customer Empowerment*, le *Knowledge Marketing* se distingue de celui-ci par rapport à un retour opérationnel des compétences du client vers la compétence d'entreprise (tableau 1) et se présente comme une méthode managériale, rassemblant des procédés permettant de (re)-donner du pouvoir au client par le biais du développement et de l'appropriation de ses compétences**.**

Caractéristiques	*Knowledge Marketing*	*Customer Empowerment*
Historique et raison d'être de l'innovation	Début années 2000, avec le mariage des approches postmodernes avec celles de *knowledge management*	Fin années 90 avec le courant postmoderne qui délègue le pouvoir au consommateur par le biais de co-création
Concept central	- Le client comme co-développeur d'expériences - La compétence du client (dont une partie est tacite), seul ou en groupe couplé avec la compétence d'entreprise	- Le consommateur comme producteur - Aider le client à être partenaire dans la boucle de production / consommation
Pré-requis de mise en œuvre	- Une infrastructure permettant un dialogue permanent avec différents clients afin de convertirleur connaissance tacite	- Une ouverture des frontières de l'organisation au client - Ne pas penser « participation » mais « coopération »
Processus et/ou outils principaux	-Créer des opportunités (plate-formes) de co-création de connaissances avec les clients renforçant les compétences de l'entreprise. -Déployer une typologie des clients fondée sur leurs compétences	Socialisation des compétences du client grâce à des processus de co-création
Stratégie d'offre	Le *Knowledge Marketing* est une méthode opérationnelle de co-construction d'offre avec une innovation organisationnelle	La co-création de l'offre permet de réduire la résistance des clients
Atouts et faiblesses	(+) Enrichissement de la connaissance organisationnelle, renforcement du sentiment de contrôle du consommateur sur sa consommation de produits et d'expériences (-) Le *Knowledge Marketing* est destiné à certaines catégories restreintes de clients, voire à certains secteurs d'activité.	(+) Le *Customer Empowerment* contribue à réduire la résistance du consommateur (-) Les alternatives du *Customer Empowerment* incitent les consommateurs à agir contre les entreprises (version consumériste)

Tableau 1

Le comparatif entre le *Knowledge Marketing* et le *Customer Empowerment*

Mais comment se dessine la notion de compétence en marketing ?

Dans la littérature marketing, deux voies de définition de la compétence se dessinent : dans la lignée de différentes études et recherches qui soulignent tout l'intérêt d'un marketing fondé sur les connaissances et les compétences des clients dans les travaux de Curbatov, de Cova et Louyot-Gallicher (6, 3, 3bis, 5), le marketing doit prendre en compte le consommateur, non en apprenant sur lui, mais de lui, de son expertise, de ses expériences : le consommateur est compétent. De ce fait, en parallèle de la production et de l'utilisation de l'information sur le client, il est nécessaire de développer cette autre forme de connaissance au niveau des interactions directes avec le client La compétitivité d'une entreprise repose sur le développement de ses compétences. Or, il est maintenant admis que la compétence est présente au-delà des frontières de l'entreprise : il est donc nécessaire d'exploiter aussi bien celles des employés que celles des clients. Von Hippel (2005) (22) distingue les *lead-users* des simples consommateurs. Ils se définissent comme des consommateurs avant-gardistes, qui sont à la pointe d'un domaine, ils ont une large connaissance de ce domaine (expertise d'usage) et on des besoins importants préfigurant l'avenir de la demande de masse.

Les travaux fondateurs d'Alba et Hutchinson (1987) (1) invitent à privilégier la notion de compétences d'actions, de comportements compétents. Selon eux, l'expertise des consommateurs est largement fonction des expériences accumulées, c'est-à-dire de la familiarité à un domaine ou à un produit spécifique. Ils distinguent différentes types d'expertise (par exemple, capacité à analyser les informations reçues de l'extérieur en isolant les plus pertinentes pour réaliser une tâche donnée, capacité à élaborer des connaissances à partir de ces informations) qui peuvent se renforcer pour autant que la familiarité augmente. Notons enfin qu'Aurier et N'Gobo (1999) (2) distinguent l'expertise objective de l'expertise subjective. Celle-ci renvoie à la dimension subjective de l'*empowerment* du consommateur : elle correspond au sentiment de maîtrise de la catégorie de produit par le consommateur (« je me sens capable d'aider mes amis à élaborer leur propre fragrance », « j'estime connaître certaines choses en œnologie », « on me demande souvent des conseils »).

Plus récemment Lusch et Vargo (2004 et 2006) (12, 13) proposent trois changements majeurs pour le paradigme actuel du marketing :

1. Toute offre doit être considérée comme un service, il faut donc se détacher de la forme traditionnelle du produit pour se centrer sur l'utilisation par le consommateur ;
2. La valeur est co-créée par l'interaction entre les ressources fournies par l'entreprise– via le système d'offre – et les **compétences du consommateur** – via le système d'usage ;
3. La valeur est déterminée par le consommateur, l'entreprise ne fait que des propositions de valeur.

En s'appuyant sur ces propositions une méthode de marketing fondée sur les compétences et l'apprentissage conjoint 'clients-entreprises' s'avère nécessaire à la théorie de marketing et son caractère applicatif.

La méthode « Knowledge Marketing » naissante en marketing (5), non encore stabilisée dans la littérature managériale, met en valeur les compétences collectives « clients-entreprises ». Dans ce contexte, le *Knowledge Marketing* est fondé sur une mise en relation du concept d'expériences de consommation et de création de connaissances organisationnelles avec la volonté d'appropriation par les consommateurs et les membres de l'entreprise. Pour profiter au mieux de la capacité créative et des compétences du consommateur et, en même temps, développer leurs connaissances, les organisations peuvent créer des plate-formes d'expérience, une infrastructure favorisant le dialogue avec les clients, afin d'en extraire des connaissances, tacites, complétant les connaissances *sur* les clients obtenues avec des techniques plus traditionnelles (5).

Grâce à la méthode et à des procédés d'apprentissage, conjoint les connaissances « cachées » des clients et des collaborateurs, difficilement exprimables, car apprises par expériences de consommation, deviennent des compétences, mobilisables dans d'autres situations de consommation pour le client d'une part, et dans l'innovation et la création de valeur pour l'entreprise. Ainsi nous admettons qu'il existe des connaissances partagées « client-entreprise », communes et que l'utilisation de ces connaissances, leur évolution, se font à l'intérieur du processus qu'est l'organisation dans le sens d'*organizing* de Weick (26).

Le *Knowledge Marketing* s'appuie sur d'autres approches de création de connaissances organisationnelles : celle du *Knowledge Management* (17) ainsi que sur celles basées sur deux types de connaissances explicites et tacites et sur leurs interactions (11) au profit de la création des connaissances organisationnelles.

Encadré 1 : Connaissance explicite vs connaissance tacite

La connaissance *explicite* est une forme de connaissance objective qui peut être transmise, sans perte d'intégrité. Un code standardisé et explicite permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance.

La connaissance *tacite*, (15) implicite, est par opposition, une forme de connaissance subjective qui est difficile à traduire dans un discours. C'est un ensemble de valeurs et de normes acquises *dans* et *par* la pratique. Cette connaissance, proche de l'habilité, de l'intuition est relative aussi bien à l'exécution des expériences quotidiennes qu'au savoir-faire. Elle peut être qualifiée de « *connaissance expérientielle* ». Elle est liée aux connaissances explicites et permet de déclencher la co-création d'une nouvelle connaissance chez le client mais aussi au niveau intra et inter-organisationnel. Mais au-delà de la 'connaissance', prime ici la notion de 'compétence' du consommateur. La compétence du client est mise en forme dans l'action de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrée à la personne et reconnue par l'environnement. Parler de compétence revient à se positionner dans le domaine de l'action, de l'activité, de l'expérience ; de plus, la compétence peut être utilisée et recréée dans des contextes variés. Dans cette approche, le client « compétent » sera celui qui, ayant créé des connaissances par ses propres expériences, sera capable de les réutiliser dans d'autres situations de consommation et/ou avec d'autres consommateurs.

En transformant les connaissances tacites et explicites des clients et des entreprises par un processus de conversion de connaissances, décrit ci-après, le *Knowledge Marketing* se présente comme une méthode aidant les clients et les entreprises à créer des connaissances et à mettre en jeu leurs compétences respectives pour créer de la valeur. Ainsi, il est une méthode dynamique permettant de répondre aux enjeux des entreprises innovantes ou de celles en phase de création s'appuyant sur les différentes étapes de conversion des connaissances aboutissant à une innovation.

La méthode opérationnelle de *Knowledge Marketing*

La méthode se décline en quatre étapes de conversion de connaissances : identification, capitalisation, enrichissement et appropriation, déclinées selon différents axes, individuel et communautaire mais aussi selon un troisième axe que nous définirons de 'mixte'(individuel/communautaire).

Repérer et identifier les connaissances

La première étape est une phase de conversion entre les connaissances tacites consistant en un partage de représentations individuelles de manière non-verbale via l'observation, l'imitation et l'immersion dans une expérience pratique. Les individus ou les membres des communautés partagent ainsi leurs représentations spontanées et leurs savoir-faire en termes de projection d'expériences. Ceci constitue la première étape d'identification des savoirs ou des compétences potentiels, individuels ou communautaires. L'étape de socialisation - qu'elle soit physique ou virtuelle - est indispensable pour que la détection de compétences et la conversion de connaissances tacites aient lieu.

Imaginer et capitaliser les connaissances

La phase de la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite est présentée comme une autre étape du procédé de conversion de connaissances. C'est un processus majeur car la connaissance tacite expérientielle détenue par les individus devient explicite sous la forme de concepts, analogies, métaphores. Une tentative de conceptualisation s'effectue via l'utilisation du langage ou de l'écriture qui n'est pas toujours adéquate avec une connaissance que nous détenons. Une partie des connaissances reste toujours tacite du fait de ses caractères expérientiel et imaginaire difficilement extériorisables. Néanmoins, ce décalage entre représentation tacite et représentation explicite favorise les interactions et la communication entre les individus pour l'enrichissement de leurs connaissances.

Enrichir les connaissances personnelles et collectives

La combinaison des connaissances explicites est un processus de systématisation des concepts en nouveau système de connaissances. Les individus combinent les connaissances par les documents/texte, le dialogue/conversation, les réseaux de

communication, les commentaires audio, mais aussi par les concepts qui sont devenus explicites lors de l'étape précédente.

Approprier et diffuser les connaissances

Le processus d'incorporation et d'appropriation de la connaissance explicite en connaissance tacite est défini comme processus d'intériorisation Les bases de connaissances tacites des individus deviennent des compétences sous la forme de savoir-faire approprié par l'expérience. Divers supports (écrit, audio, visuel, olfactif) permettent aux individus de mettre en lumière leurs expériences individuelles et parfois à les partager au sein des communautés. Ils facilitent ainsi le transfert de connaissances par implication et incitation de partage d'expériences entre personnes et membres de l'entreprise. Par ailleurs, la « capture » de ces expériences porteuses de connaissances, est source d'apprentissage et d'innovation pour les entreprises.

Ces étapes soulignent l'importance du développement des connaissances tacites en compétences clients. Ils conduisent également à s'interroger sur la dimension stratégique de la méthode de *Knowledge Marketing* par l'enchaînement des étapes dans le processus organisationnel. Notons que cet enchaînement est différencié en fonction de la stratégie appliquée par l'entreprise : création de connaissances avec le client seul ou en groupe.

Les quatre étapes vues précédemment prennent des formes différentes selon qu'elles s'adressent à un niveau individuel ou à un niveau communautaire. Nous allons illustrer ces propos par deux études de cas portant sur l'axe individuel et l'axe communautaire ; l'axe mixte sera abordé comme objet de perspective de recherche : marketing orienté 'intelligence client' et sera illustré par un cas d'entreprise (cf. annexe).

La validation de la méthode par des cas d'entreprises

La recherche sur le *Customer Empowerment* et le *Knowledge Marketing* s'appuie sur le principe de conception d'un cadre théorique nouveau ainsi que sur la construction scientifique d'un cadre méthodologique spécifique. Ce dernier, appelé le design de la recherche (24), suit le schéma suivant : problématique, méthodologie, méthode de recherche, recueil des données, analyse et interprétation de résultats. Les nombreuses

références méthodologiques tant françaises qu'anglo-saxonnes (28, 29,31) permettent de justifier la validité de notre démarche par la méthode des cas. (30, 32).

Notre recherche a été effectuée par l'équipe de Bernard Cova, Euromed Marseille, de chercheurs du centre de recherches GRIMM de l'IUT de Saint-Denis et ceux du Centre de Recherche et Développement d'EDF avec la participation d'intervenants extérieurs. Après avoir dégagé une tendance du marketing, le *Customer Empowerment*, l'objectif principal était de l'étudier théoriquement et de l'illustrer par des cas d'entreprises, permettant par la suite de construire de nouveaux supports théoriques et une méthode : celle définie comme *Knowledge Marketing,* ainsi que des axes stratégiques et opérationnels pour un projet interne à EDF[1]. Au-delà de la proposition d'une approche nouvelle et théorique de marketing, notre démarche vise à créer une méthode et une typologie de clients généralisables, actionnables et concrètement utilisables par les praticiens, et ainsi reproductibles pour d'autres entreprises.

Lors de l'étude menée au sein d'EDF, nos choix méthodologiques pour la production de résultats théoriques actionnables ont été fondés sur le positionnement constructiviste : nous avons construit une méthode et un nouvel outil de gestion par le biais de 'recherche - intervention', les résultats de la recherche pouvant influencer la démarche marketing de cette entreprise et son fonctionnement interne.
Une méthodologie qualitative fondée sur ce positionnement épistémologique s'appuie sur la problématique de notre recherche qui concerne la délégation du pouvoir aux clients par le processus de création de leurs connaissances et compétences. Elle consiste à trouver des réponses à la question suivante : *comment et par le biais de quels outils peut-t-on donner du pouvoir au client* ? L'articulation des construits théoriques nous a permis de proposer un cadre conceptuel de *Customer Empowerment* et de *Knowledge Marketing* et de centrer notre recherche sur trois questions de recherche :

1. comment déterminer les mécanismes de délégation du pouvoir aux clients ?
2. comment spécifier la fonction des outils dans ces mécanismes par le biais de création de connaissances et de compétences des clients et des membres d'entreprises ?

[1] Pour des raisons de confidentialité le descriptif de certaines données ainsi que les résultats du projet interne EDF ne peuvent pas à ce jour être divulgués.

3. comment décrire des profils de typologie clients et à généraliser des axes d'une méthode opérationnelle ?

Cette dernière question de recherche de nature managériale souligne notre volonté de créer des outils et méthodes utilisables par les praticiens.

D'un point de vue méthodologique, nous avons eu recours à à une méthode par étude de cas et une démarche abductive pour explorer une théorie émergente, susceptible d'être validée dans d'autres contextes. L'étude de cas constitue la méthodologie qui nous a paru pertinente pour notre étude pour explorer et comprendre un phénomène complexe et intégrer un grand nombre de facteurs. Nous pouvons citer l'individu, le groupe ou la communauté des clients, les membres de l'entreprise permettant de justifier la sélection des cas de façon pertinente pour une étude du processus de création de leurs connaissances. L'immersion dans le cas facilite la contextualisation de l'analyse, favorise la comparaison inter-cas et permet de mieux généraliser.

En nous appuyant sur cette illustration, nous présentons la pertinence des choix en termes de démarche de recherche. Nous allons voir dans quelle mesure une démarche de nature abductive et des choix représentatifs non seulement des construits théoriques mais aussi du terrain d'étude peuvent être favorables à la finalité de création d'une nouvelle méthode et d'un nouvel outil opérationnel. Elle témoigne d'allers-retours permanents entre les connaissances théoriques et les observations empiriques. Cette démarche suppose l'utilisation différée des trois démarches, déductive, inductive et abductive, selon l'étape de la recherche. Dans un premier temps, l'analyse de la littérature sur le *Customer Empowerment* nous a permis d'établir un cadre conceptuel provisoire et de cerner une première méthodologie. Cette démarche de déduction a guidé nos choix méthodologiques : une étude des cas et un protocole de collecte des données. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la récolte des données de nouveaux cas, qui, par induction a enrichi et alimenté notre conceptualisation. L'aller-retour entre conceptualisation et observation, alliant induction et déduction, est venu préciser et réorienter nos construits vers la conception des innovations en marketing (concept nouveau, méthode, outil, typologie).

Pour illustration, notre questionnement sur nos construits, en partie exploratoire, suppose une méthode qualitative de recueil de données à partir des cas étudiés. Les données sont analysées en fonction des méthodes interprétatives. Les notes, les documents collectés et les retranscriptions des cas sont lus, annotés et interprétés par chaque chercheur de l'équipe. Les interprétations formulées par chacun étant ensuite discutées avec l'ensemble de l'équipe. Par un processus d'itération, les discussions conduisent à réétudier les données, à les réinterpréter jusqu'à obtention d'un consensus aboutissant à la création de nouveaux cadres théoriques et managériaux.

La représentativité des cas et leur nombre (trois) constituent un élément d'évaluation de la généralisation de la recherche sur la méthode de *Knowledge Marketing* et de pertinence par rapport à ses trois axes. Cette démarche abductive constitue une base pour l'analyse des cas : celui de Galimard pour l'axe individuel ; celui de Gleevec des Laboratoires Novartis pour l'axe communautaire et en annexe, pour illustrer l'axe mixte (individuel et communautaire), celui de Crushpad (Annexe 1).

Axe individuel de la méthode de Knowledge Marketing

Le premier axe **« *individuel* »** conçoit le *Knowledge Marketing* comme un procédé de délégation du pouvoir au consommateur. L'entreprise apporte au client le contenu des variables marketing par des actions d'apprentissage (séminaires de formation, ateliers de création dans les boutiques ou via Internet, etc.) et crée avec le client la compétence de l'entreprise lors de ce processus. Ainsi, le consommateur intégré dans les stratégies organisationnelles et marketing se transforme en un client compétent en interaction directe avec les membres de l'entreprise. Les étapes consécutives qui caractérisent cet axe stratégique s'enchaînent dans l'ordre suivant :

1. repérer et identifier les connaissances ;
2. imaginer et capitaliser les connaissances ;
3. enrichir les connaissances personnelles et collectives ;
4. approprier et diffuser les connaissances au sein des communautés.

Ces étapes renvoient essentiellement à des stratégies d'innovation si le client a des capacités d'apprentissage doublées d'une motivation suffisamment forte.

CAS : *Le Studio des Fragrances de Galimard*

- **Présentation du cas**

Créé en 1996 par Jean-Pierre ROUX, Directeur Général de la Maison de Parfums GALIMARD (Grasse) et son collègue parfumeur Jacques MOREL, le « *Studio des Fragrances* » permet d'initier le public aux expériences de création d'un parfum personnel. Pendant un stage de quelques heures, les clients peuvent découvrir les différentes matières premières, l'architecture d'un parfum et composer leur parfum. Ceci, avec l'aide de Jacques Morel et de ses assistants qui proposent un apprentissage au client mais qui apprennent aussi du client. Bien que le procédé de création de parfums soit bien structuré, il permet des créations inédites, originales, non programmées pour l'entreprise contrairement à la conception de parfums découlant de techniques traditionnelles d'études de marché. Le parfumeur témoigne : « *Depuis 10 ans de création du Studio, je n'ai jamais aperçu la même création faite par le client, alors que cela m'a donné des résultats créatifs pour des nouveaux produits commerciaux* ».

- **Interprétation du cas Galimard selon la méthode (axe individuel)**

1. Repérer et identifier les connaissances / compétences

Il s'agit tout d'abord d'initialiser les relations avec les clients, lorsqu'il rentre dans l'entreprise : on lui propose de visiter l'usine-musée Galimard et on lui présente les ateliers de conception et de production des parfums. Les clients prennent les connaissances sur les méthodes de fabrication des produits de Galimard par l'observation tacite des techniques. Les connaissances tacites provenant de l'observation de l'usine sont nécessaires pour repérer les connaissances des clients dans l'entreprise et pour établir la bonne conduite relationnelle.

Le personnel du « *Studio des Fragrances* » accueille les clients en leur proposant de se mettre à un poste de travail. Les clients observent les conditions de travail, l'orgue de fragrances et ébauchent les grandes lignes de la méthode de composition. La connaissance tacite des dispositifs olfactifs permet de repérer et d'identifier les compétences par le processus de composition du produit.

2. Imaginer et capitaliser les connaissances / compétences

Le parfumeur présente et donne à essayer et à choisir au client les différentes familles de parfums. Il faut en choisir deux afin que les clients puissent connaître et imaginer leurs futures créations et leurs préférences des familles de parfums. Ces familles de parfums dévoilent les goûts olfactifs personnels et les tendances permettant d'extérioriser et de capitaliser les connaissances et d'effectuer les choix des composantes olfactives.

3. Enrichir les connaissances personnelles et collectives

Le parfumeur explicite les connaissances sur la structure de parfums, il présente les notes olfactives, leurs caractéristiques et la proportion des notes dans la structure du parfum. Le client s'approprie avec le processus de conception des notes olfactives par le biais de dialogue avec le parfumeur. Les connaissances explicites des accords olfactifs, les techniques de sélection et de mélange d'essences, doivent être enrichies pour conceptualiser un produit. Le parfumeur interprète et mémorise également les connaissances sur les choix des clients. Le parfumeur apprend, même si cela se passe parfois inconsciemment, il acquiert la connaissance en observant les actions des clients.

4. Approprier et diffuser les compétences

Le formulaire de création permettra de commander le parfum à partir de la formule conservée confidentiellement dans les bases de données de Galimard. Ce sont les bases de connaissances explicites qui sont inhérentes à leurs créations olfactives. Le diplôme délivré permet d'approprier l'événement passé afin de revenir par des achats ultérieurs. Le produit final de ce stage de création qui est un parfum et une connaissance acquise s'approprie après le stade de création. La connaissance du parfum se déploiera ultérieurement pendant son utilisation. Le client devient un « expert » (de façon plus ou moins intense) en création et utilisation des parfums, il pourra partager/diffuser ses connaissances avec d'autres personnes de son entourage ou par le biais de l'Internet. C'est par la maîtrise des connaissances et pour en connaître davantage sur son produit que le client revient au « *Studio des Fragrances* » souvent avec d'autres membres de la famille ou avec des amis. C'est ici que le *Knowledge Marketing* propose de passer vers un nouveau cycle de création de la connaissance des produits et des expériences de consommation.

Les clients qui participent à la création de parfums sont ceux moyennement impliqués dans l'entreprise et qui dispose des compétences minimes ou moyennes. Leurs compétences sont progressives et évolutives au cours / après des créations. Par le biais de l'axe individuel de la méthode, on qualifie les expériences de créations de parfums comme non programmées tant pour le client, que pour le parfumeur. Le « *Customer Empowerment* » consiste dans ce cas à donner au client la possibilité de construire une expérience au cours de laquelle il apprend les compétences du parfumeur. L'apprentissage organisationnel selon la méthode *« Knowledge Marketing* » se traduit comme la création de parfums personnels avec un retour d'innovation à l'entreprise. Ainsi des nouvelles connaissances utilisées pour la création de nouvelles formules, résulte une action commune consommateur/producteur.

Axe communautaire de la méthode de Knowledge Marketing

Le second axe, axe **« *communautaire* »,** considère le *Knowledge Marketing* comme un processus de création d'expériences, où la communauté repère les compétences de ses membres et en fait adhérer de nouveaux en intégrant les consommateurs novices ou ayant des compétences moyennes dans une communauté d'expériences. Par diffusion et capitalisation des expériences de création conjointe entre membres de la communauté et avec les entreprises, la communauté devient un vivier de compétences. A ces connaissances et compétences mises en commun, créées par les membres de communauté et dont la nature est plus tacite qu'explicite, le marketeur peut participer et interagir comme un autre membre de la communauté en tant que « client-expert » de solutions. Ces communautés de consommateurs impliqués et les connaissances générées conduisent à une évolution des connaissances des membres de l'entreprise, pouvant aboutir à une mutation organisationnelle et commerciale.

Les étapes propres à cet axe se déclinent ainsi :

1. repérer et identifier les connaissances ;
2. approprier et diffuser les connaissances au sein des communautés ;
3. imaginer et capitaliser les connaissances ;
4. enrichir les connaissances personnelles et collectives.

Ces étapes renvoient essentiellement à des stratégies d'innovation si les clients sont impliqués dans les actions communautaires avec une motivation suffisamment forte de création et de partage des connaissances.

CAS : *Les Laboratoires Novartis et le médicament Gleevec*

- **Présentation du cas**

Un exemple est fourni par le médicament Gleevec désormais commercialisé par la société Novartis AG. Le médicament Gleevec© est une thérapie qui permet de lutter contre la CML (Chronic Myeloid Leukemia), un cancer du sang et des os. Ce médicament est constitué d'une molécule appelée Imatinib qui a été découverte par le professeur Brian J. Druker au début des années 1990. Ce médicament représente un cas intéressant dans la mesure où il a connu un développement rapide et supporté par un mouvement communautaire qui a tout fait pour obtenir sa commercialisation le plus tôt possible. Ce médicament a, en effet, été à partir de sa période de test soutenu par une grande communauté de malades et parents de malades qui a fait pression afin d'obtenir son autorisation de façon très rapide. Novartis AG a adopté une approche très mesurée vis-à-vis de cette communauté. En n'intervenant à aucun moment, que ce soit pour l'aider ou la « corriger ». Pourtant le lancement d'un médicament contre la leucémie est un sujet sensible et on pouvait craindre réellement des conseils d'utilisation erronés voire dangereux pour la santé des patients. Seulement le côté très sensible du produit a effectué chez les participants un tri naturel dans la mesure où chaque parole, chaque proposition étaient attentivement surveillées par les membres de la communauté, eux-mêmes qui, faut-il le rappeler, étaient principalement des malades ou proches de malades.

Les Laboratoires Novartis AG ont su adopter le comportement adéquat dans la mesure où une intervention de leur part aurait pu entraîner au sein des membres de la communauté un sentiment de tentative de récupération de la part de Novartis AG d'utiliser cette « belle histoire » à des fins publicitaires. Les collaborateurs de Novartis AG ont très bien analysé et apprécié le fait que leur société, ne soit pas considérée par la majorité des personnes concernées dans cet élan communautaire comme une multinationale uniquement intéressée par la rentabilité des traitements. En effet le propos de la communauté virtuelle était uniquement la mise en vente accélérée d'un

médicament jugée nécessaire pour de nombreux patients. En aucun cas, les membres de la communauté se sont transformés en partisans de Novartis AG ou en défenseurs de la marque ou de ses valeurs.

- **Interprétation du cas à partir de la méthode (l'axe communautaire)**

1. Repérer et identifier les connaissances/compétences

La communauté de malades est composée en deux catégories, malades et parents/proches, et détiennent au préalable des connaissances tacites liées à l'expérience de leur maladie et/ou son traitement. Il est intéressant de noter que ce type de connaissance s'assimile à la compétence-expertise du « client-malade», car ces malades sont repérés comme des « experts de contrôle de leur propre vie », de leurs expériences personnelles de santé liées à l'état physique, tandis que les proches ont un autre type de connaissances/compétences liée au soin, à l'assistance. Les experts communautaires, troisième catégorie, ont des connaissances/compétences d'un niveau plus élevé leur permettant de surveiller et accompagner les malades. Les membres de la communauté auto-repèrent, identifient et intègrent les connaissances /compétences dans leur « organisation » virtuelle.

2. Approprier et diffuser les connaissances au sein de la communauté

Si les connaissances/compétences des malades sont repérées et identifiées au niveau individuel, elles doivent être ensuite appropriées par tous les membres de la communauté et avoir une large diffusion auprès de chaque membre. Cette étape permet de constituer un noyau d'actions collectives et de déclencher un processus « créatif » de connaissances pratiques, encore tacites, mais organisées et diffusées en « communauté de connaissance ».

3. Imaginer et capitaliser les connaissances

Au fur et à mesure des pratiques, les connaissances tacites des malades participant s'expriment grâce au dialogue avec les membres de communauté d'experts impliqués dans le processus de surveillance du traitement qui prennent la parole, formulent des propositions sous forme de connaissances explicites. Elles sont relevées par les participants de la communauté et sont sources de solutions imaginées pour le traitement de la maladie et pour le médicament qui peuvent être capitalisées dans des conseils de

traitements ou, encore, dans une future notice explicite d'utilisation ou la posologie du médicament.

4. Enrichir les connaissances personnelles et collectives

Les membres-participants de la communauté enrichissent leurs compétences individuelles du traitement de la maladie, en expertise communautaire de maladie/soin et, plus généralement, en contrôle de leur état de santé. Les laboratoires Novartis, de leur côté, développent des nouveaux modes de lancement de produits grâce aux connaissances élaborées par la communauté de malades.

L'axe communautaire de la méthode s'enchaîne ainsi à partir des étapes permettant d'une part de créer des connaissances auprès des communautés de consommateurs et, d'autre part, auprès des membres des entreprises.

La méthode opérationnelle de « *Knowledge Marketing* » permet de voir les procédés de création de valeur en fonction de construction de deux axes stabilisés : individuel et communautaire ; on notera un troisième axe, mixte, illustré en annexe par le cas Crushpad.

Dans le prolongement des travaux du *Knowledge Marketing*, nous proposons une typologie théorique de clients, fonction de leur degré de compétences et de leur implication dans l'expérience de consommation que chaque entreprise peut adapter en fonction de la nature de ses produits et services et des compétences en jeu qu'elle suppose.

Le Knowledge Marketing : typologie de clients appropriée

Le « *Knowledge Marketing* » se présente comme une méthode opérationnelle consistant à mobiliser et développer à la fois les compétences des consommateurs et celles des collaborateurs de l'entreprise impliqués dans le processus de co-création de la valeur et des connaissances organisationnelles. Elle permet en termes opérationnels d'une part, de doter des clients des compétences par leurs projets et expériences de consommation (*Customer Empowerment*) et d'autre part, de développer les compétences des membres

de l'entreprise. La réussite d'une telle méthode dépend du développement d'une typologie-clients fondée sur les compétences des clients impactant celles des entités de l'entreprise impliquées dans les expériences des clients.

Sur la base d'une typologie de clients fondée sur leur niveau de compétences et leur degré d'implication, le *« Knowledge Marketing »* offre notamment des pistes pour les actions à mener afin de réduire la résistance des consommateurs et impliquer ceux à potentiel plus ou moins fort de compétence et/ou d'implication dans la relation avec l'entreprise. La typologie de clients proposée par le *Knowledge Marketing* se construit ainsi autour de deux dimensions : niveau des compétences du client et degré d'implication du client dans l'expérience de consommation. Au croisement de ces dimensions (forte, faible, moyenne), neuf catégories de clients ont été identifiées en termes d'évolution de leurs compétences et par rapport à l'importance de leur implication. Les clients engagés possédant un niveau moyen de connaissances/compétences semblent la catégorie privilégiée ou « *cœur du Customer Empowerment* », cette catégorie étant la plus capable de faire évoluer ses compétences par le biais de l'implication.

Par ailleurs, six catégories prioritaires, gravitant autour du « *cœur du Customer Empowerment »*, émergent par rapport aux dimensions évoquées :

- **« contrôleurs »** : clients exerçant un contrôle de leurs expériences grâce à leurs compétences,
- **« experts »** : clients dotés de fortes compétences et impliqués dans la vie de l'entreprise ou de communautés de pratiques,
- **« communautaires »** : clients à compétences impliqués dans des communautés,
- **« référents »** : clients très compétents qui agissent plutôt vis-à-vis des références (marque, caractéristiques et attributs du produit, informations, image…)
- **« potentiels 1 »** : clients à compétences moyennes, peu impliqués dans l'expérience de consommation,

« potentiels 2 » : clients impliqués moyennement dans l'expérience, ne disposant pas de compétences et de connaissances pour s'approprier pleinement leurs expériences.

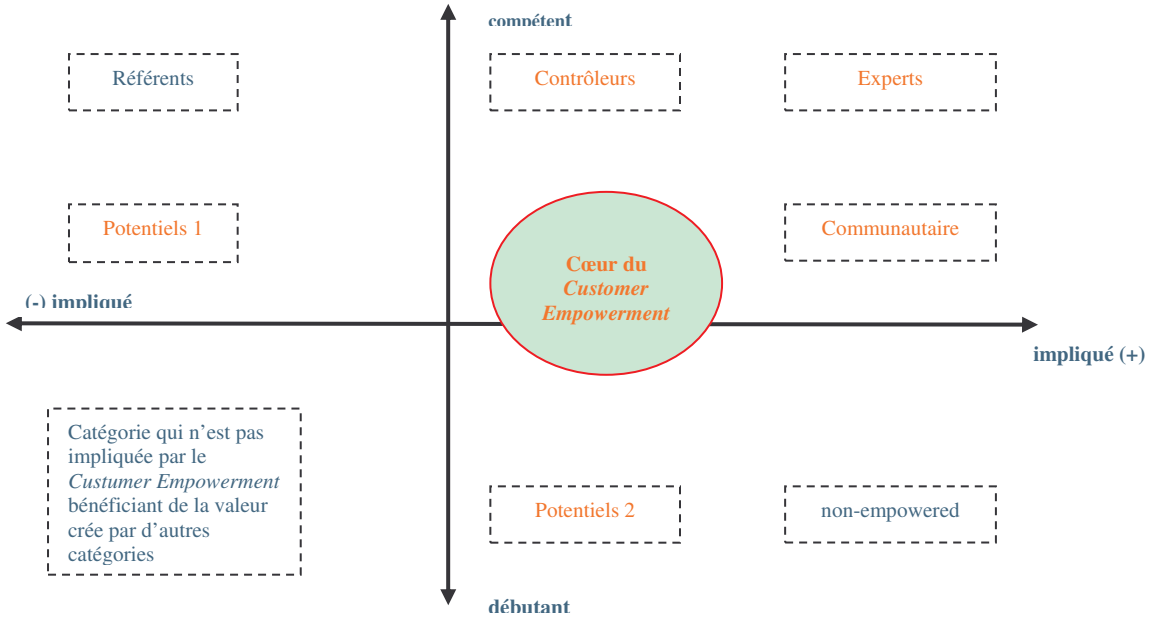


Figure 1 : La typologie des clients selon le « *Customer Empowerment* »

Les catégories de clients présentées dans les parties en bas à gauche et en bas à droite de la typologie - c'est à dire ceux qui ne souhaitent pas s'impliquer dans l'expérience de consommation ou qui ne veulent pas développer leurs compétences et/ou connaissances - ne doivent pas être écartés par l'entreprise : ils bénéficient de la valeur créée avec les autres catégories.

La création de valeur est à la base d'une stratégie de *Knowledge Marketing* pour le client qui est impliqué et doté de compétences. Deux voies de création de la valeur peuvent être envisagées :

- la création de valeur avec les catégories de consommateurs les plus impliqués, les plus intéressés par rapport à la marque, aux produits, aux services.
- et la création de valeur pour les autres clients, à partir de ce qui a été construit avec les premiers.

De manière générale, deux types d'actions sont proposés :

A/ actions par rapport aux catégories des clients à valeur « potentiels 1 et 2 »,

B/actions par rapport aux catégories de clients déjà dotés de compétences : « *experts* », « *contrôleurs* » et « *communautaires* » impactant les compétences de l'entreprise.

A/ Les démarches selon la méthode de *Knowledge Marketing*, visant les catégories de clients ayant un potentiel (potentiels 1 et 2) de développement de compétences et de la valeur, s'organisent de manière suivante :

A.1/ Les « potentiels 1 » sont ceux qui sont dotés de compétences moyennes mais qui ne sont pas impliqués par les entreprises dans l'expérience de consommation, étant considérés comme les clients sans valeur « immédiate ».

La démarche 1 selon la méthode de « Knowledge Marketing » (axe communautaire) vise à impliquer davantage dans l'expérience de consommation ces « *potentiels 1* » et à les conduire progressivement vers le « *Cœur de Customer Empowerment* ». Les actions communautaires permettent de doter le client d'un pouvoir d'action dans leur expérience de consommation et donc de valoriser leur connaissance tacite nécessaire à la construction des compétences collectives.

La démarche 2 selon la méthode de « Knowledge Marketing » (axe individuel) consiste à donner la possibilité aux clients qui déjà impliqués dans les expériences de consommation à monter en compétence. Il s'agit ici de faire remonter les compétences des clients « *potentiels 2* » impliqués dans les expériences de consommation par le biais d'actions d'apprentissage vers le « *Cœur de Customer Empowerment* ». Cette demarche permettra de rajouter les dimensions de la connaissance explicite nécessaire à la construction des compétences organisationnelles.

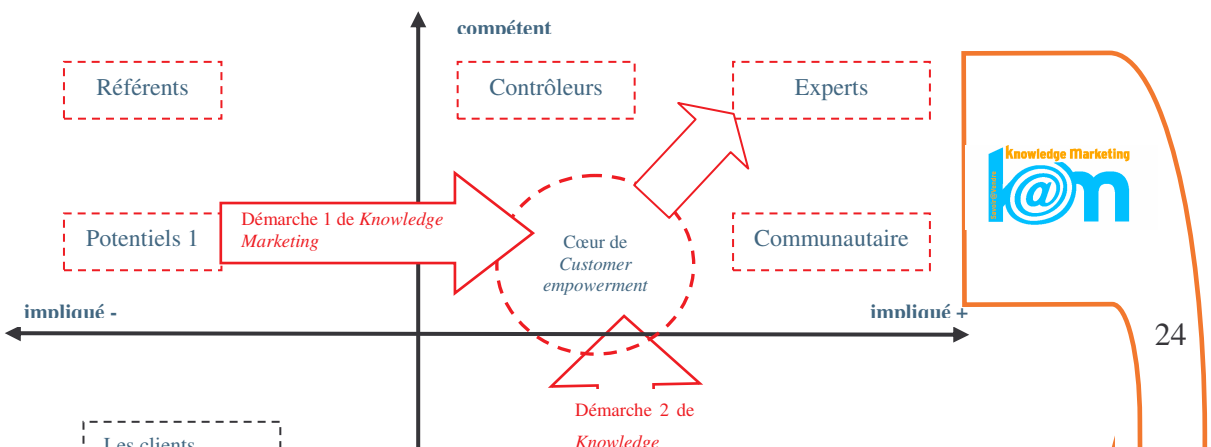


Figure 2 : Les stratégies et démarches opérationnelles de « *Knowledge Marketing* »

B/ La démarche du « *Knowledge Marketing »* est de faire monter en compétences les clients « *Cœur de Customer Empowerment* » pour les intégrer dans les catégories « contrôleurs », « experts » ou « communautaires ». Ces trois catégories de clients seront susceptibles de co-créer de la valeur, des nouvelles compétences des membres d'entreprise et d'apporter le changement organisationnel et l'innovation à l'entreprise.

Les entreprises comme Galimard et Novartis impliquent leurs clients en *redonnant la main à ceux ayant un potentiel de « valeur de compétences »* sur l'information produit, la distribution ou la commercialisation par des actions créatrices de valeur. La méthode opérationnelle « *Knowledge Marketing* » vise à développer les compétences des clients et celles de l'entreprise. Si ces réflexions sont encore au stade de la conceptualisation, elles méritent une traduction empirique et ainsi d'être étayées par des expérimentations s'appuyant sur les procédés du *Knowledge Marketing* au niveau de ce qui constitue les priorités des entreprises.

Limites et perspectives

L'émergence du *Customer Empowerment* est directement liée aux mouvements sociologiques (postmodernité) et techniques qui sont venus bousculer une situation établie : les consommateurs désirent de moins en moins être passifs dans leur relation avec l'entreprise et souhaitent devenirs acteurs (consomm'acteurs ou *prosumers*) de leur consommation.

Ceci passe notamment par la création de leurs expériences de consommation. Pour ce faire, l'entreprise doit accepter le pouvoir croissant des consommateurs dans la relation et/ou même favoriser cette prise de pouvoir comme élément moteur de développement.

Aussi, il semble que le *Customer Empowerment* doive être manipulé avec soin. Il s'agit de ne pas faire de globalisation hâtive, mais de cerner la nature plurielle et changeante du consommateur. Cette envie de sortir d'une position passive existe, certes, et croît même, mais elle ne peut en aucun cas, être considérée comme un modèle dominant valable pour tous les consommateurs et surtout dans toutes les situations.

De plus, le *Customer Empowerment* donne aux consommateurs une certaine prise de pouvoir sur les variables marketing. De récentes expériences mettent en lumière toute la difficulté qu'il pouvait y avoir pour l'entreprise à interagir avec ce type de consommateurs « potentialisés » : ceci interroge chercheurs et praticiens.

Le *Customer Empowerment* peut être considéré comme un moyen pour l'entreprise de 'reconsidérer' le client en lui donnant la possibilité de partager avec elle, pour la création de connaissances organisationnelles nouvelles et de l'élaboration conjointe d'un système d'offre plus en lien avec les attentes « tacites » plus ou moins formulées du client.

Cependant, le *Customer Empowerment* devrait trouver une voie applicative qui lui donnerait une assise plus stable comme, par exemple, le *Knowledge Marketing* qui se trouve lui-même confronté à différents paramètres instables :

- le degré de volonté de partage et de collaboration du client notamment en termes d'apprentissage,
- la sélection des consommateurs dont la non-participation se manifeste dans la volonté réduite en acquisition des connaissances - compétences,

qui constitue la limite de cette approche. Tous les clients ne veulent pas forcément coopérer ; certains souhaitent et souhaiteront préserver leur indépendance. Autant les acteurs sociaux, que certains consommateurs, ne recherchent pas cette participation voire dans certains cas, sont résistants vis-à-vis des nouvelles formes de marketing. Le *Knowledge Marketing* peut être considéré comme une méthode intéressante mais soumise aux fluctuations d'un univers mouvant.

D'autre part concernant notre recherche, bien que nous ayons suivi une méthodologie rigoureuse par étude de cas et selon une démarche spécifique, il est nécessaire de prendre comme un postulat non stabilisé la méthode de *Knowledge Marketing* et la typologie présentée. C'est ainsi que nous envisageons de mener dès 2008, une mise en situation de cette voie applicative dont les résultats permettraient d'affiner la méthode présentée, cette expérimentation permettant de confirmer ou infirmer la typologie présente et d'ouvrir et fouiller d'autres axes dont l'axe mixte simplement abordé dans cette étude.

Conclusion

Suite aux modifications constatées dans les rapports de pouvoir entre producteurs et consommateurs, nombreux sont ceux qui aujourd'hui s'interrogent sur la dénomination la plus appropriée pour définir ce 'consommateur-producteur' que les entreprises doivent non pas affronter mais prendre en considération. Il s'agit clairement de faire une place aux compétences de ce nouvel acteur dans la chaîne de valeur de l'entreprise : la production ne s'arrête pas là où la consommation commence. Le consommateur est aussi un producteur. Pour le consommateur contemporain, la consommation n'est plus un simple acte de destruction, d'usage ou de possession, c'est un acte de production : production de son expérience et par-là même de sa vie, à partir de la mise en jeu de ses compétences et de ses connaissances. Le marketing, après bien des hésitations et des tentatives trop timides, semble enfin prendre conscience de l'importance du phénomène qu'est cette délégation de pouvoir au client ou « *Customer Empowerment* ». La connaissance marketing n'est pas uniquement la connaissance sur le consommateur, elle est et sera de plus en plus la connaissance venant '*du*' consommateur, '*de*' ce qu'il sait

et 'd*e*' ce qu'il peut mobiliser dans la production de ses expériences de consommation, mais aussi ce qu'il sait et peut mobiliser pour définir et orienter l'offre de l'entreprise.

La notion de « connaissance-compétence » au cœur de la méthode appelée « *Knowledge Marketing »,* application managériale du *« Customer Empowerment »,* participe à la régénération des rôles de l'entreprise et de ceux du client : l'entreprise est incitée à revoir ses positions fondamentalistes et à reconnaître le consommateur comme un client compétent dont elle peut apprendre ; *le client qui retrouve un certain contrôle sur son expérience de consommation, voire sur la création de produit, sera ainsi conduit à relâcher sa défiance vis-à-vis de l'entreprise.* Le développement des compétences du client peut avoir un impact sur la construction de celles des jeunes entreprises. Le *Knowledge Marketing* apporte ainsi une vision plus ouverte aux managers des entreprises sur les possibilités d'innover avec les clients, de plus en plus compétents, et en passe de devenir les marketeurs de leurs propres expériences.

Références bibliographiques conceptuelles :

(1) Alba J. W. et Hutchinson J.W. (1987), Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 13 (March), pp. 411-454.

(2) Aurier P. et N'Gobo P. (1999), Assessment of consumer knowledge an its consequences : a multi-component approach, *Advances in Consumer Research*, pp. 569-575.

(3) Bonnemaizon A., Cova B. et Louyot-Gallicher M. (2006), Relationship Marketing in 2015: a Delphi approach, in *Actes de la 35ème Conférence de l'EMAC*, Athènes

(3bis) Bonnemaizon A., Cova B. et Louyot-Gallicher M. (2007), Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach", *European Management Journal,* Vol. 25, N°1, pp. 50-59

(4) Bonnin, G. (2007), "Piloter l'interaction avec le consommateur: un impérative pour le marketing", EDHEC, janvier

(5) Cova B. et Louyot-Gallicher M. (2006), *Innover en marketing : 15 tendances en mouvement* , Editions Lavoisier

(6) Curbatov O. (2003), L'intégration du consommateur par le « Knowledge Marketing » : conception, production et consommation d'un produit personnel, Thèse de sciences de gestion, IAE, Université de Nice-Sophia Antipolis.

(7) Denegri-Knott J., Zwick D. et Schroeder J.E. (2006), Mapping consumer power: an integrative framework for marketing and consumer research, *European Journal of Marketing*, vol. 40, 9-10, 950-971.

(8) Füller J., Jaweski G. et Mühlbacher H. (2006), Innovation creation by online basketball communities, *Journal of Business Research,* September, 1-12

(9) Gibson C.H. (1991), A concept analysis of empowerment, *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.

(10) Harrison T., Waite K. et Hunter G.L. (2006), The Internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing*, vol.40, 9-10, 972-993.

(11) Lusch S.L. , Vargo R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, January, Vol. 68, 1-17a

(12) Lusch S.L. and Vargo R.F. (2006), « Service-dominant logic :as a Foundation for a General Theory », in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY; ME Sharpe

(13) Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

(14) Novemshy N., Ratner R. et Wu G. (2002), Consumer Control and Empowerment : A Primer, *Marketing Letters*, *vol 3, 3.*

(15) Ouschan R., Sweeney J. et Johnson L.W. (2006), Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations, *European Journal of Marketing*, vol.40, 9-10, 1068-1086.

(16) Poirier H. et Messager J. (2003), Perception Client sur une offre pré-commerciale de diffusion de fragrances associées à la navigation sur Internet. Projet Exhalia, France Télécom R&D.

(17) Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul ltd.

(18) Prahalad C.K. et Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Harvard Business School Press.

(19) Prax J-Y. (2003), *Le Manuel du Knowledge Management, une approche de 2e génération*, Paris, Dunod.

(20) Shankar A. Cherrier, H. Et Canniford, R. (2006), Consumer Empowerment: A Critical Perspective, *European Journal of Marketing*, vol. 40, 9-10

21) Shaw D.S., Newholm T. et Dickinson R. (2006), Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment, *European Journal of Marketing*, vol. 40, 9-10, 1049-1067.

(22) Schwartz B. (2004), L'embarras du choix, *Cerveau et Psycho*, n°7, 37-41.

(23) Toffler A. (1980), *The Third Wave*, New York, Bantam.

(24) Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA, MIT Press.

(25) Wathieu L., Brenner L., Carmon Z., Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A., Novemshy N., Ratner R., Wu G. (2002), Consumer Control and Empowerment : A Primer , Marketing Letters, *vol 3, N°3*, 297-305.

(26) Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations,* Sage publications.

(27) Wright L., Newman A., Dennis C. (2006), Enhancing consumer empowerment, in *European Journal of Marketing*, issue special "Customer Empowerment", vol 40, 9-10, 925-935

Références bibliographiques méthodologiques :

(28) Andreani, J-C. (2003), Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, EAP-ESCP

(29) Thietart, R-A. (2003), *Méthodes de recherche en management,* Dunod, Paris

(30) Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles

(31) Yin R.K. (1984), *Case study research: design and methods,* deuxième édition Thousand Oaks, Sage

(32) Yin R.K.(1994), *Applications of case study research,* Design and methods, Applied social research methods series, vol. 5, Leonard Bickman, Beverly Hills, Sage

Annexe 1
L'illustration de l'axe mixte de la méthode – communautaire et individuel
le Cas Crushpad *(remerciements à Bernard Cova)*

Des cuves de macération sur lesquelles sont braquées des caméras reliées à l'Internet: quelque part dans le monde, devant son écran, un client est en train de surveiller l'élaboration de son propre crû. La scène se déroule à San Francisco (Californie, Ouest), au sud de la Napa Valley, connue pour ses cépages, et au nord de la Silicon Valley, épicentre de la révolution informatique de ces 30 dernières années. L'entreprise Crushpad, une «jeune pousse» montée par un entrepreneur informatique, marie les deux. Dans des entrepôts, anciennement occupés par une usine de mayonnaise, une chambre froide recèle des baquets de raisins écrasés. Dans une pièce voisine, une décoction semblable a commencé à fermenter. Plus loin, des fûts de chêne abritent la maturation du breuvage. Chaque tonneau est soigneusement étiqueté au nom du vigneron amateur qui l'a élaboré devant son ordinateur, avant que les employés de Crushpad ne suivent ses ordres pour assembler un vin unique au monde.

Axe individuel

1. Repérer et identifier les connaissances/compétences

Possibilité de fabriquer de façon individuelle, son propre vin à partir de raisins des meilleurs vignobles de Californie fournis par Crushpad. Via le site http://www.crushpadwine.com/, le client choisit son niveau d'implication, d'engagement et Crushpad s'occupe du reste.

Quelque 60% des clients de Crushpad vivent loin de San Francisco et des coteaux du centre de la Californie; son fondateur Michael Brill raconte volontiers qu'un Finlandais regarde rituellement les opérations de l'entreprise devant son écran, un verre de pinot noir à la main. Un Japonais a même pris des vacances pour venir en personne dans la «cave», qui en est à ses troisièmes vendanges. La formule a séduit des **passionnés** du vin qui n'avaient ni le temps ni les moyens de s'installer dans une propriété viticole. Mais le modèle économique paraît aussi avantageux : la bouteille revient à entre 17 et 32 dollars, pour des assemblages des cépages parmi les plus prestigieux de Napa ou de Sonoma vendus normalement le double ou le triple.

2. Imaginer et capitaliser les connaissances / compétences

Le service personnalisé de Vin est conçu pour ces passionnés de vin et leur permet de travailler main dans la main avec le personnel de Crushpad et leurs consultants pour définir et créer leur vin. Les consommateurs peuvent choisir parmi les meilleures variétés de raisins et sont encouragés à participer à toutes les décisions qui jalonnent le processus de fabrication. Le résultat final est un vin de classe mondiale personnalisé.

3. 4. Enrichir les connaissances personnelles et collectives/ Approprier et diffuser les compétences

Les consommateurs sont encouragés à rendre visite à l'entreprise régulièrement pour accroître leurs compétences et leur expertise en œnologie. « L'éducation des consommateurs est une mission à part entière de Crushpad ».
(http://www.crushpadwine.com/).

Axe communautaire

Certains cadres de Crushpad, issus de l'univers des technologies de l'information, ont également développé l'axe Web 2.0. en promouvant un site communautaire offrant aux passionnés de vin la possibilité d'échanger et de partager leurs connaissances.
Source: CNET News.com, Novembre, 2006.