



HAL
open science

KNOWEDGE MARKETING

Oleg Curbatov, Marie Louyot-Gallicher

► **To cite this version:**

Oleg Curbatov, Marie Louyot-Gallicher. KNOWEDGE MARKETING. Université Paris 13 - CEPN. Impressum: Ch; Association "Puissance des Connaissances", 2015, Knowledge Marketing, Oleg Curbatov, 978-9975-4089-6-7. hal-01423209

HAL Id: hal-01423209

<https://hal.science/hal-01423209>

Submitted on 11 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

KNOWLEDGE MARKETING

être compétent dans une économie compétitive

ouvrage collectif coordonné par Oleg Curbatov

**Ed. Impressum
2015**

Knowledge Marketing

être compétent dans une économie compétitive

Ouvrage collectif

coordonné par Oleg Curbatov

Maître de Conférences habilité à diriger des recherches

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, Centre d'Economie de l'Université
Paris Nord, CEPN - CNRS (UMR 7234), F-93430, Villetaneuse, France

*en collaboration avec Marie Louyot-Gallicher, Chercheure associée CREG/Université de
Pau et des Pays de l'Adour*

Cet ouvrage collectif est le résultat d'avancement de travaux de recherche sur le concept innovant du 'Knowledge Marketing'. Il s'appuie sur un certain nombre d'articles et de communications issus des colloques internationaux organisés entre l'Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité et par différents partenaires internationaux (Association Française du Marketing AFM, CESI, IMI-NOVA Moldavie, Alliance Française de Moldavie, Chambre de Commerce et d'Industrie France-Moldavie, association Puissance des Connaissances).

Publication collégiale subventionnée par l'Université Paris 13 par décision du Conseil Scientifique(Commission de la Recherche) et réalisée dans le cadre du CRCT accordé par le Conseil National des Universités (Section 06 Sciences de Gestion) 2014-2015

Knowledge Marketing, être compétent dans une économie compétitive / Coord. Oleg Curbatov – Ch : Impressum, 2015 - 208 pages.

Copyright : Puissance des Connaissances

Langue de publication : français

ISBN : 978-9975-4089-6-7.

Présentation des auteurs qui ont participé à la constitution de cet ouvrage :

BEN SELMA Majdi, Ph.D,

Chercheur postdoctoral au CRISES HEC, chargé de cours à HEC Montréal au Canada et ancien chargé de cours à l'Université Paris 13

CHITOU Ibrahim,

Maître de Conférences HDR, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, Expert Technique International, Conseiller Technique du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Togo, Ambassade de France à Togo, Lomé

COVA Bernard

Professeur Kedge Business School, Professeur invité à l'Université Bocconi Milan

CURBATOV Oleg,

Maître de Conférences HDR à l'Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, membre associé au CEPN, créateur du Knowledge Marketing

FAVREAU Eric, eYeka,

entreprise de crowdsourcing

LEMOINE Jean-François,

Professeur des Universités à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et à l'ESSCA Ecole de Management

LOUYOT-GALLICHER Marie,

Chercheure associée au Laboratoire CREG de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), Chercheure EDF R&D

ROTH Yannig,

Doctorant CIFRE à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Préface par **HETZEL Patrick**

Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris 2, Ancien recteur d'académie, Ancien directeur général de l'enseignement supérieur.

SOMMAIRE

PREFACE	par <i>Patrick Hetzel</i>	
PARTIE 1 :	LA MODELISATION ET LA CONSTRUCTION DU KNOWLEDGE MARKETING	
	<i>Oleg Curbatov</i>	
CHAPITRE 1 :	Du Knowledge Management et de la connaissance-client au Knowledge Marketing	24
CHAPITRE 2 :	De la co-création à la dynamique de la compétence du client	47
CHAPITRE 3 :	Perspectives de la rupture quantique 2025-2050 : vers une interprétation quantique du Knowledge Marketing et une NBIC(Q)S Convergence	77
PARTIE 2 :	DES MISES EN PRATIQUE DES COMPETENCES DU CLIENT VIA DES APPROCHES EN CORRELATION AVEC LE KNOWLEDGE MARKETING	
CHAPITRE 4 :	Mise en perspective de l'autoproduction accompagnée <i>Marie Lonyot-Gallicher et Bernard Cova</i>	110
CHAPITRE 5 :	Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne: le cas du secteur de taxis-motos au Togo <i>Ibrahim Chitou</i>	137
CHAPITRE 6 :	Sollicitations des compétences des Internautes : enjeux juridiques du Crowdsourcing <i>Eric Favreau, Jean-François Lemoine et Yannig Roth</i>	164
CHAPITRE 7 :	Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires : les compétences sources d'avantages concurrentiels <i>Majdi Ben Selma</i>	183

Préface

« *Knowledge Marketing : être compétent dans une économie compétitive* » est un ouvrage qui arrive à point nommé à un moment où les enjeux en matière de Knowledge Marketing deviennent de plus en plus importants dans une économie mondialisée où il faut faire montre d'imagination et d'innovation afin de développer des stratégies marketing efficaces et rentables. Cet ouvrage riche, dense et fort argumenté est le fruit d'un travail collectif coordonné par Oleg Curbatov dont je veux saluer ici le caractère novateur, pertinent et original. Tout d'abord novateur parce que le Knowledge Marketing reste un objet de recherche relativement peu développé surtout si on le met en regard avec les importants enjeux qu'il comporte à la fois en matière de recherche et en matière d'opérationnalisation par les professionnels. Ensuite pertinent en raison de cette focale si riche qui consiste à modéliser les compétences du client et à les intégrer dans le processus organisationnel. Et enfin original grâce à la démarche englobante que propose Oleg Curbatov au travers de ses propres travaux de recherche mais aussi de la capacité qu'il a développée pour montrer les nombreuses interactions avec d'autres travaux de recherche comme ceux de Bernard Cova et Marie Louyot-Gallicher en matière d'autoproduction accompagnée des derniers développements en marketing ou encore ceux d'Eric Favreau, Jean-François Lemoine et Yannig Roth autour des sollicitations des compétences des internautes et les enjeux juridiques du Crowdsourcing. A n'en pas douter, cet ouvrage va constituer un socle fondateur en langue française pour celles et ceux qui souhaiteront développer le Knowledge Marketing. Cet ouvrage montre clairement les liens étroits qui unissent le Knowledge Marketing et la question de la compétence des consommateurs puisque les deux sont décisifs dans le processus de co-création de valeur entre l'entreprise et les consommateurs. Il montre aussi combien le Knowledge Marketing est de nature praxéologique : c'est la création d'une connaissance qui est fortement enracinée dans une pratique professionnelle, c'est la production d'une connaissance qui se nourrit et qui nourrit en retour les actions managériales. Avec cet ouvrage, le lecteur sera plongé à la fois au cœur et aux origines de ce qu'est le marketing. Le lecteur, qu'il soit chercheur ou praticien, y trouvera largement de quoi alimenter sa réflexion, en cela ce livre est vraiment utile. Il montre comment les frontières du marketing se sont progressivement modifiées pour s'enraciner dans un paradigme résolument interactionniste. C'est passionnant. Alors merci et bravo aux auteurs de nous faire partager cette passion et bonne lecture à tous !

Patrick HETZEL

**Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris 2, Ancien recteur
d'académie, Ancien directeur général de l'enseignement supérieur**

Le lien entre compétitivité et compétence est un thème particulièrement sensible et structurant pour l'avenir économique de nos pays. Le commerce, l'industrie et les services qui y sont associés constituent un réservoir riche pour la création de la valeur et de possibilités d'accomplissement pour les collaborateurs des entreprises et les clients. Plusieurs contributions mettent en lumière l'étroite relation qui existe entre compétitivité et compétence, il s'agit de relier d'abord de manière indissociable les ressources et leur mise en jeu dans les processus de création ou de co-création de la valeur.

Nous ne pouvons envisager l'avenir sans nous interroger sur les compétences non seulement des collaborateurs mais aussi des clients nécessaires au développement des entreprises, quels que soient leur taille, leurs enjeux et leur secteur d'activité. Compte-tenu du contexte actuel marqué par un rapide développement technologique et conditionné par l'économie de la connaissance, la compétitivité des entreprises repose désormais sur l'actionnabilité des compétences rassemblées et mobilisées par les parties prenantes du marché. La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement une mise en visibilité des compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, mais aussi la capacité de les mobiliser afin d'aboutir à des comportements compétents. Autrement dit, il s'agit d'être compétent à travers les actions performantes des collaborateurs, de groupe des clients, ou même de la 'foule de clients', une nouvelle source de richesse de l'entreprise. « Etre compétent » suppose de développer une meilleure gestion de la production mais aussi de maîtriser l'autoproduction, les expériences de consommation des consommateurs plus en plus compétents, de maîtriser les ressources (connaissances, commerciales, savoirs, financières, physiologiques, sociales, etc.) et plus généralement, d'orienter le parcours des individus en soulignant leur potentiel 'invisible' à devenir performant. Comment et quand un acteur de la vie économique, sociale, culturelle ou éducative, qu'il soit salarié, étudiant, manager, financier, marketeur du crowdsourcing, est considéré comme un acteur compétent ?

Les travaux que nous allons vous présenter dans une première partie reflètent l'expérience et le parcours propre du chercheur. Ils traitent de la problématique des notions de « compétences et de connaissances », notions largement usités dans différents domaines. Notamment, le domaine actuel qui traite des connaissances en Sciences de Gestion a été développé sous le titre anglais de « Knowledge Management ». Plusieurs auteurs français ont remarqué la difficulté de traduire ce titre et admettent que la traduction française « Gestion de la connaissance » ne

reflète pas le vrai caractère de l'approche pour les Sciences de Gestion. C'est aussi au cours du développement, initialement ciblé pour la gestion de la connaissance organisationnelle, que d'autres domaines appliqués sont apparus

Nous pouvons voir une longue liste d'applications du Knowledge Management au traitement des données (Datavarehouse, Datamining, Data-marketing Big-Data), à la gestion de la Relation-

Client (Customer Relationship Management), aux Sciences du comportement (Behavioral Science

Management and Marketing) qui portent leurs noms d'origine et qui font, en même temps, référence pour le domaine du marketing et de la connaissance. Or, nous discuterons dans notre ouvrage que ces approches appliquées, qui sont traduites comme « Marketing de la Connaissance », ne reflètent que des fragments de la « Connaissance-Client », ou, comme souligné récemment en marketing, « Connaissance SUR le Client ». Nous aborderons notre vision sur la 'connaissance' ou 'knowledge' telle qu'elle a été élaborée originellement comme une ressource de la mise en œuvre de compétences du client, et nous tenterons de construire dans une première partie une proposition que nous appellerons « Knowledge Marketing ». La difficulté à traduire « Knowledge Marketing » nous a conduits à l'utiliser dans l'intitulé de notre ouvrage. Une seule traduction par « marketing de la connaissance » peut amener à certaines confusions et interprétations gênantes : 'la vente de la connaissance scientifique' ou 'la promotion des travaux scientifiques', 'marketing de la formation', ou encore à certaines redondances avec le nom d'une entreprise aux Etats-Unis qui exploite ses activités sous cette appellation. etc. Afin d'éviter toute confusion, nous garderons le terme générique de « Knowledge Marketing » qui se focalise sur son objet principal « compétence » avec une interrogation transversale : comment peut-on être compétent dans une économie compétitive ?

Cet ouvrage est organisé en deux parties. La première partie, constituée de trois chapitres, présente le parcours de la construction du Knowledge Marketing par Oleg Curbatov, une approche orientée modélisation des « compétences du client » intégrées dans le processus organisationnel. Les deux premiers chapitres font une synthèse des recherches antérieures ; ils montrent comment le parcours du chercheur est inséré dans une innovation théorique et managériale actuelle, prenant en compte les technologies actuelles dites « classiques » mais se projetant à la perspective 2025. Le troisième chapitre présente une modélisation de type « quantique » de la connaissance et des compétences des utilisateurs par le biais de méthodes prospectives de la recherche du marketing à l'horizon 2050 qui pourrait être mise en place par une rupture technologique quantique à partir 2025. Malgré cette vision assez futuriste, les applications du Knowledge Marketing sont présentes déjà dans un certain nombre d'études réalisées. Ces travaux et leurs applications pointent un

problème récurrent : comment saisir la connaissance de type tacite, invisible et infiniment petit et l'intégrer dans les compétences du client dans un contexte de compétitivité ?

La deuxième partie de l'ouvrage propose une mise en œuvre de certaines pratiques du marketing proches du Knowledge Marketing.

L'étude menée par Marie Louyot-Gallicher et Bernard Cova dans une perspective de mise en application, porte sur une analyse critique de l'autoproduction accompagnée du quotidien. Les auteurs précisent les différentes formes et conceptualisation de l'autoproduction accompagnée en général et de sa mise en œuvre dans un contexte de relations entreprises-consommateurs en particulier par le biais des dernières recherches en marketing aux niveaux national et international.

Elle est suivie d'une étude académique où Ibrahim Chitou présente l'émergence d'un mode de transport mono occupant (taxi-moto) au Togo, assuré par des "*entrepreneurs individuels*" ou "*entrepreneurs artisans*". Ces derniers constituent un secteur (intermédiaire) à part entière, positionné entre le secteur formel et le secteur informel. Leur nature, leurs caractéristiques et leur rôle social populaire leur confèrent un solide ancrage dans le paysage économique du Togo. Il se structure progressivement de nouvelles forces entrepreneuriales, faisant montre de compétences managériales basiques. D'autre part, l'auteur constate que l'impuissance ou la défaillance de l'Etat favorise la structuration progressive d'un désordre organisé du secteur de taxis-motos. Ce secteur souffre de l'absence de régulation (entrée anarchique sur le marché), de normes de sécurité de transport urbain (trop d'accidents de circulation) et de politique environnementale (trop de pollution). Ces différents facteurs tendent à créer un état de fonctionnement anarchique qui dérégule le secteur.

Les nouvelles mises en œuvre des pratiques du marketing s'étendent aussi pour une 'foule' des consommateurs-créateurs compétents grâce aux plateformes informatiques d'Internet : le crowdsourcing. C'est ce que nous retrouvons dans les réflexions d'Eric Favreau, de Jean-François Lemoine et Yannig Roth. Ces auteurs présentent leur contribution sous un aspect très souvent mentionné mais rarement traité du « crowdsourcing », production participative active ou passive : les enjeux juridiques. En se basant sur les typologies existantes du crowdsourcing, les auteurs décrivent les différentes formes que prend ce phénomène aujourd'hui, et illustrent les compétences sollicitées chez les participants. Puis, ils suggèrent un concept d'autonomie pour présenter les

opportunités et les risques que les entreprises peuvent rencontrer en utilisant un ensemble d'individus.

Enfin, la contribution du jeune chercheur, Majdi Ben Selma, traite des évolutions du « *business model* » dans une approche qui s'inscrit dans la théorie de la ressource, déjà bien stabilisée dans la littérature managériale. Les acteurs du secteur de l'assurance réinventent son modèle d'affaires par l'innovation et à travers le développement de nouveaux produits et services bancaires, pour répondre aux nouvelles exigences des clients, dans un marché financier de plus en plus concurrentiel. Cette contribution identifie les processus organisationnels ainsi que les compétences clés qui permettent d'acquérir des avantages concurrentiels soutenables.

Cet ouvrage collectif présente donc des réflexions académiques et pratiques orientées « compétence (s) du client », et s'accompagnent des approches de la sociologie de la consommation, du juridique, du crowdsourcing, de l'éducation, du e-marketing, de l'entrepreneuriat et de l'assurance ainsi que celles des sciences de la technologie et de l'ingénierie, NBICS Convergence. L'objectif est de présenter les thématiques émergentes récentes issues du champ de la recherche académique et de créer des conditions favorables à une performance actionnable et à la valorisation de la compétence du client dans un contexte de compétitivité appliquée aux pratiques des entreprises.

Oleg Curbatov

PARTIE 1

LA MODELISATION ET LA CONSTRUCTION DU KNOWLEDGE MARKETING

Auteur : Oleg Curbatov, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

Le rôle plus en plus actif du consommateur et l'interactivité avec le producteur ont contribué à l'émergence des travaux orientés vers le nouveau acteur économique, le 'consom-acteur'. Dans le cadre de nos premiers travaux de recherche (1998-2003), nous avons validé la proposition selon laquelle la démarche marketing peut être élaborée à travers la co implication dynamique producteur - client.

L'écho favorable rencontré par ce travail par les milieux industriels et universitaires nous a encouragés à poursuivre notre investigation dans une recherche avec les entreprises. En prenant ainsi comme terrain, l'interactivité 'client-entreprise', nous avons pu construire une proposition marketing fondée sur les « connaissances et compétences du client » et sur la création de connaissances organisationnelles des 'clients/entreprises' co-impliqués dans les processus de co-crédation des produits personnels. Dès nos premiers travaux, nos pistes de recherche se trouvaient ainsi orientées vers le concept opérationnel que nous avons intitulé : « *Knowledge Marketing* ». Appliqué ensuite à des cas d'entreprises, le terme de *Knowledge Marketing*, a été communément accepté par la communauté marketing, et cité dans différents ouvrages et articles de chercheurs et de professionnels :

... le Knowledge Marketing est une technologie qui consiste à développer, conjointement les compétences des consommateurs et celles des collaborateurs de l'entreprise impliqués dans le processus de (co) création de la valeur

Cet ouvrage s'inscrit clairement dans une démarche visant à mieux comprendre la nature des connaissances et des compétences des clients : « *Comment intégrer la connaissance et la compétence du client dans la démarche organisationnelle du marketing?* ». Nos questionnements visent tout d'abord à introduire les notions de "connaissances et compétences du client" dans l'approche du marketing et à étudier ensuite, comment ces notions de compétences du client s'enchaînent et

progressent autour de concepts comme le *Customer Empowerment*, le *Marketing Expérientiel*, le *Resource-based Theory of the Customer*.

Le *Knowledge Marketing* a parcouru entre 2001 et 2014 un chemin de recherche traversant différentes étapes complémentaires dont voici les principales :

2000-2001 - « *une vision stratégique* » : les clients de l'entreprise deviennent les co-créateurs de la connaissance organisationnelle en œuvrant sur le consommateur au sein de l'entreprise ;

2002-2005 - « *une vision systémique* » : le Knowledge Marketing se formalise en tant que système organisé de connaissances et de relations clients-entreprises qui résulte d'expériences vécues par les clients dans les entreprises ;

2006-2007 - « *une mise en perspective* » du *Marketing Relationnel* et des courants de « *Customer Empowerment* » et de « *Consumer Culture Theory (CCT)* » ;

2007-2008 - « *une méthode managériale* » de co-création appliquée aux entreprises ;

2009-2013 - « *une approche théorique et managériale* » stabilisée dans la littérature du marketing orientée « *compétence client / compétence d'entreprise* » ;

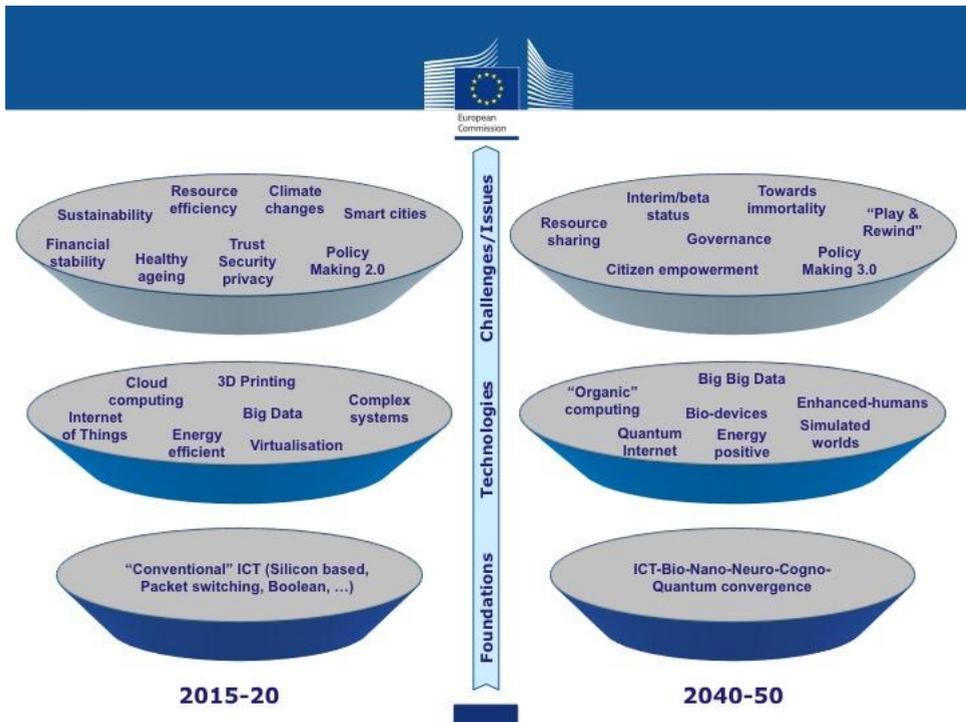
2013-2014 - « *état de conscience du client* » par l'apprentissage et la prise de conscience des capacités et leur impact sur une transformation du comportement du consommateur. *Prospectives de l'information quantique pour le marketing à l'horizon 2025-2050: NBIC(Q)S Convergence.*

Pendant de nombreuses décennies, les travaux en marketing ont traité le problème essentiellement sous l'angle de la *connaissance SUR le consommateur (connaissance-client)*, sans tenir compte des connaissances qu'il détient. Depuis, les perspectives ont évolué et une remise en cause de ces analyses traditionnelles qui attribuaient ce rôle restrictif à la notion de connaissance, a progressivement vu le jour. Les chercheurs s'accordent désormais pour reconnaître au consommateur un rôle de détenteur et de créateur de connaissances. Plusieurs éléments socio-économiques expliquent cette évolution. La transformation des interactions entre le consommateur et l'entreprise, les bouleversements communautaires au sein des groupes des consommateurs et l'accroissement d'usages des technologies, au cours des dernières décennies, ont conduit à une modification du statut de la '*connaissance DU client*'. Les ressources des entreprises et la création de valeur s'en sont trouvées naturellement bouleversées, tendant à accorder au consommateur un rôle plus actif dans le processus de conception, production et consommation des produits/services. A ces nouvelles données, se sont associés des courants et des questionnements autour de la '*connaissance du client*' qui ont été développés durant les recherches sur le *Knowledge Marketing* :

- les évolutions des modes de management des entreprises orientés vers le *Knowledge Management* ont provoqué une aptitude à prendre en compte la diversité des connaissances des clients intégrées dans le processus de création de la connaissance organisationnelle et, notamment, de la connaissance tacite dont ils disposent ;
- la proposition de valeur expérientielle proposée par l'entreprise aux clients, notamment grâce au *Marketing Expérientiel* et aux procédés technologiques appliqués, permet aux clients de co-créeer des connaissances spécifiques durant leur expérience de consommation ;
- la prise du pouvoir des consommateurs et leurs capacités d'actions ont fait évoluer la notion de la 'connaissance du client' en 'compétences des clients', individuelles ou collectives, portées par le courant de *Customer Empowerment*. Il était intéressant de comprendre comment le client doté de compétences, participerait à la co-construction des connaissances et des compétences de l'entreprise modifiant ainsi le marketing-mix initial ;
- l'intérêt accru pour la connaissance du client qui devient une ressource parmi d'autres que dispose le client et qu'il mobilise lui-même durant des activités de co-création, est souligné dans le courant théorique basé sur les aspects culturels de la consommation (*Resource-Based Theory of the Customer*) ;
- la montée en puissance des technologies, et notamment d'Internet et des périphériques connectés, a, d'une part, ouvert aux clients la possibilité d'explorer leurs sens en termes de 'texte-images-sons-odeurs' durant l'expérience de consommation, et d'autre part a exposé l'entreprise aux éléments de connaissances multi-sensorielles des clients.

Cependant, nous entrevoyons qu'une rupture technologique est susceptible d'apparaître très prochainement. Le traitement des données gigantesques (celles de clients y compris) ont nécessité une mise en place des technologies de type Big Data. Selon la loi de Moore, leurs limites seraient atteintes vers 2020-25, limites qui concernent le développement d'autres outils de calcul plus puissants à l'horizon 2025-2050 : des technologies de super-calcul et un ordinateur quantique. Cette rupture technologique laisserait le passage à des technologies quantiques - Quantum Internet, quantum et neuroconvergences - dès 2025. Les recherches pour la création du hardware (technologies quantiques) ou software (algorithmes quantiques) ont été déjà entreprises et sont avancées par les chercheurs américains, russes, français et par des géants

comme Nasa et Google. En revanche, on ne trouve pas encore de recherches qui explorent le comportement et la connaissance de l'utilisateur face à l'usage de ces technologies dits quantiques. Le comportement de l'utilisateur face à ces nouveaux défis serait-il le même que celui de l'utilisateur face à l'utilisation des ordinateurs 'classiques' actuels. La résolution des questions technologiques ne résiderait-elle pas dans une prise en considération des aspects comportementaux et des problématiques de la connaissance d'utilisateur future?

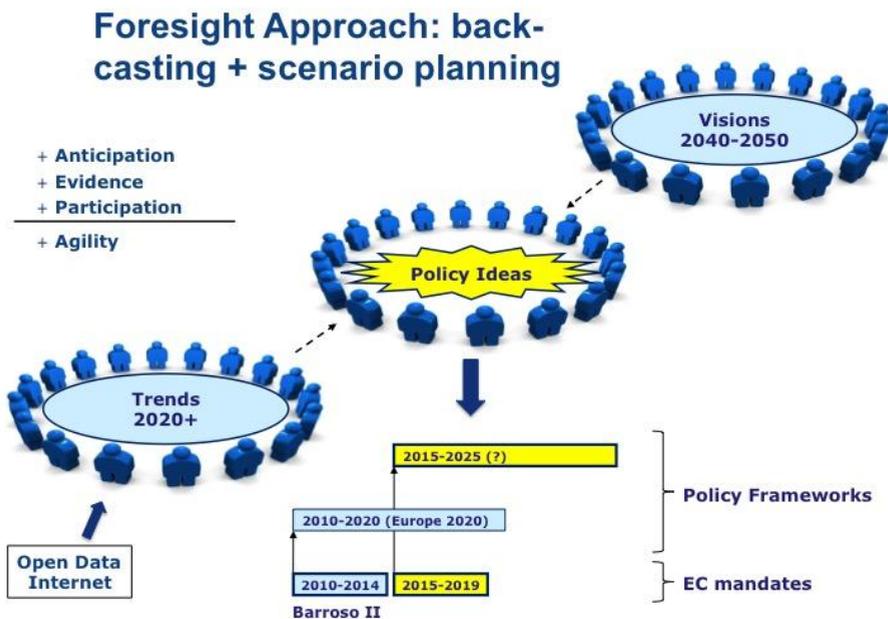


Slide-présentation de Franco Accordinò (DG Connect, CE) « Connecting people to policy making: the Futurium experiment », par Franco Accordinò au Symposium de la CESI "Generation Web 2.0: using new technologies in the public sector in Europe", Tallinn, 26-27 June 2014

Franco Accordinò, DG Connect, Commission Européenne, nous a suggérés au Colloque de la CESI, Tallinn, 2014, que le futur (2040-50) serait tourné vers les enjeux de "sharing ressource" par le biais d' 'Empowerment', quantum convergence de l'internet et des bio-neuro-cogno-ict-quantums-sciences humaines applications NBICS: "L'Internet va continuer son expansion en tant connecteur mondiale, poussé par les progrès dans les fondations de la technologie sous-jacents

La modélisation et la construction du knowledge marketing

(par exemple, réseaux photoniques, quantique, l'informatique biologique, etc.) et par la nécessité de soutenir de plus en plus sophistiqués scénarios d'application reliant les mondes physiques et virtuels instantanément. Sa complexité et l'importance va considérablement augmenter à mesure que nous passons à la nouvelle ère de capteurs et de nano-dispositifs, et des espaces virtuels et les réseaux sociaux 3D échange zillions d'octets-bites de données chaque mois". Cette perspective du NBIC et de l'Internet Quantique et des Technologies Quantiques émergentes à l'horizon 2025-2050 nous interroge sur les questionnements au sujet de la "Connaissance-utilisateur", incitée par les interrogations prospectives selon la méthodologie des scénarios de la Commission Européenne.



Slide de presentation de Franco Accordinno « Connecting people to policy making: the Futurium experiment », par Franco Accordinno au Symposium de la CESI "Generation Web 2.0: using new technologies in the public sector in Europe", Tallinn, 26-27 June 2014

L'Institut RAN Kourchatov (2013-2014), qui est spécialisé dans la recherche nucléaire et atomique, y ajoute au NBIC une composante 'socio-humaine', ceci redéfinit une NBICS Convergence. C'est depuis 2014 que nos premiers travaux en *Knowledge Marketing* et notre parcours de recherche a donc beaucoup évolué. Actuellement nous travaillons sur les problématiques de co-création en relation avec quelques industriels pour des études prospectives à l'horizon

2025. En étudiant les secteurs des télécommunications et de l'énergie (dont France Télécom et EDF), nous cherchons à comprendre pourquoi et comment certains clients s'impliquent dans la démarche de co-création en relation avec l'entreprise. Nous nous intéressons au processus de co-construction des connaissances et des compétences pendant les expériences de co-création et de la Relation-client. Mais depuis la valorisation de nos travaux auprès des différentes R&D, la nature de la connaissance du client dans le processus de l'entreprise et sa vitesse de diffusion ont considérablement évolué et le consommateur est plus que jamais au cœur de nombreuses alternatives du marketing. Dans ce contexte, de nouvelles problématiques de recherche sont apparues et notre parcours s'est orienté vers une meilleure compréhension de la connaissance du client et de sa compétence que nous confrontées non seulement à différentes approches du marketing, mais aussi à d'autres approches transdisciplinaires. Nos travaux ont dès lors emprunté deux grandes directions liées à la problématique formulée précédemment.

- La première direction concerne des recherches fondamentales dans la lignée de notre travail doctoral et se concentre sur la 'connaissance du client' en tant que composante du Knowledge Management et des procédés technologiques, qui nous a permis de construire notre approche de *Knowledge Marketing*. Ainsi, à la fin de notre recherche doctorale, nous avons élaboré un projet sur le web parfumé, qui a dévoilé d'autres problématiques liées à la connaissance du client face à l'utilisation des technologies multi-sensorielles. C'est donc assez naturellement que nous avons entrepris une démarche méthodologique appliquée nous permettant d'explorer la connaissance tacite olfactive du client, alors même que cette variable était assez peu abordée par la recherche académique ;
- la deuxième direction de nos recherches découle de deux constats : l'émergence d'un nouveau courant qui inscrit le marketing dans une orientation des expériences de co-création (Badot et Cova, 1992 (2009) ; Badot, Cova et Hetzel, 1995 ; Cova et Cova, 2002), d'une part, et la mobilisation de la connaissance du client, comme une ressource de co-création (Arnould et al, 2005, 2006), d'autre part. C'est dans cette perspective que nous avons orienté une partie de nos travaux de recherche en *Knowledge Marketing*, en les fédérant avec ces courants et en privilégiant deux thématiques :

- l'implication du client dans les expériences en co-création de produits personnels et,
- la prise en compte des capacités d'actions du consommateur par l'entreprise, ont développé leur double compétence. Cette approche peu abordée par la recherche académique nous a conduits à initier un axe de recherche visant à élaborer une typologie des compétences du consommateur.

Le rôle de la connaissance du client, d'utilisateur des technologies dans le processus de l'entreprise est valorisé. Le client est reconnu comme un consomm'acteur et la recherche lui octroie, depuis près de 13 ans, un rôle de co-créateur individuel et communautaire. Il est, par conséquent, le consommateur-collaborateur pour les nombreuses actions aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise. Du fait de l'évolution de la nature de la connaissance du client et plus précisément dans l'entreprise, la première étape de notre recherche a consisté à introduire la notion de la 'connaissance du client' dans le processus organisationnel du *Knowledge Marketing*.

Les nombreux questionnements a priori concernant cette nouvelle typologie de compétences du client ont été révélés dans cette partie de nos recherches. Le client peut être compétent (avoir un comportement compétent) mais en même temps ne pas disposer des compétences propres à certaines actions. Des paradoxes similaires ont été décrits dans l'approche de la physique quantique quant à la connaissance d'une observation des systèmes physiques que nous avons étudiés durant la période de la reconversion thématique et qui seront à la base de nos axes futurs de réflexion. Nous avons mobilisé nos connaissances en physique et nous avons émis récemment des propositions afin de mieux comprendre ces phénomènes liés à la nature de la compétence et de la connaissance du client. Les études du point de vue des interprétations de la physique quantique, dans une perspective sensorielle et sémiotique, ont, dès lors, découlé logiquement de nos précédents travaux sur le *Knowledge Marketing*, en particulier ceux qui ont été expérimentés par le web parfumé. Nous avons adopté un parcours allant du *Knowledge Marketing* vers une interprétation dite quantique du marketing de la Connaissance, de la Compétence et de la Co-création. Nous mettrons en place dans le cadre de nos recherches futures un modèle des états des connaissances/compétences avec l'exemple des technologies du web parfumé, en nous appuyant sur nos données secondaires d'expériences menées par nos soins et selon les conclusions émises par le Professeur Serge Haroche, Prix Nobel de Physique 2012. L'objet futur de notre

recherche est de réfléchir sur l'utilisation de l'ordinateur de generation futur (quantum) par des compétences et des connaissances d'utilisateurs quantiquement cohérentes. Nous tenterons d'expliquer pourquoi la fragrance qui a des propriétés quantiques est un exemple initial qui permet de comprendre ce nouveau processus et de modéliser des comportements nouveaux d'utilisateurs face aux technologies émergentes à l'horizon 2025-50, via le NBIC(Q)S: nano-bio-info-cognito(quantum)-socio Convergence.

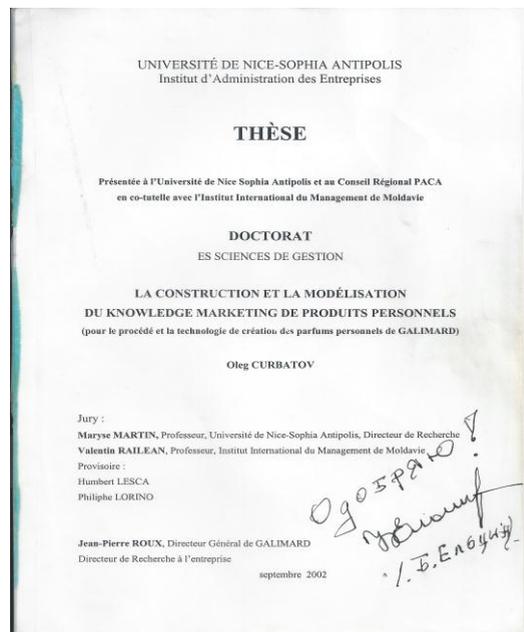
Dans cette partie de l'ouvrage, notre objectif est de dresser un panorama de la Construction du Knowledge Marketing et d'en suivre l'évolution, le processus de maturation, avec la mise en avant des différentes méthodologies et des apports les plus significatifs. Plutôt qu'une présentation chronologique, nous proposons un exposé thématique soulignant les modes de construction des axes de recherche. Que ce soit dans les thématiques mobilisées que dans les méthodologies employées et la façon de les mettre en place par les questions de recherches abordées dans le tableau ci-dessous, nous avons toujours entrepris une démarche que nous avons voulue transversale et cohérente. Nos travaux et publications ont façonné nos pratiques et notre façon de conduire nos recherches. Le tableau 1 qui suit résume l'articulation de nos travaux de recherche autour de l'axe transversal « Knowledge Marketing ». Il nous semblait aussi important de ne pas négliger nos démarches méthodologiques en ingénierie qui a abouti à un Brevet d'invention en sciences de gestion.

Au fil des chapitres, nous expliquons les transitions entre chacune des étapes de recherche et nous nous attachons à montrer la progression de notre conception tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue pratique. Pour présenter notre parcours de recherche, nous avons structuré cette première partie en fonction des thèmes exposés ci-dessus. Le premier chapitre montre comment la connaissance du client a été modélisée et intégrée dans l'approche du *Knowledge Marketing* et dans le procédé technologique du web parfumé. Le deuxième chapitre est consacré à la dynamique de la compétence du client intégrée dans les actions de co-création vis-à-vis des approches de *Customer Empowerment* et de *Resource-based Theory of the Customer*, en interprétant au plus juste la connaissance du client. Ces deux chapitres permettent de comprendre la construction et l'évolution du Knowledge Marketing à l'horizon 2025, avant l'arrivée d'une rupture technologique et informatique. Le troisième chapitre présente les perspectives à l'horizon 2025-2050 avec une arrivée possible des « super ordinateurs » qui nécessiteront une interprétation quantique du comportement de l'individu face à l'émergence de ces

La modélisation et la construction du knowledge marketing

technologies nouvelles Nano-Bio-Info-Cognito(Quantum)-Socio - NBIC(Q)S
Convergences.

Postskriptum :



Classification des questions de recherches en fonction des thèmes de recherche et la problématique centrale du *Knowledge Marketing*

<i>Thèmes / approches</i>	<i>Questionnements posés et liées aux approches voisines</i>
Knowledge Marketing	Comment intégrer la connaissance et la compétence du client dans la démarche organisationnelle du marketing ?
Knowledge Management	<p><i>Questions sous-jacentes et transversales à la problématique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment comprendre la notion de connaissance tacite ? - Le rôle de la connaissance tacite du client dans le processus d'innovation et technologique (web parfumé) ? - La connaissance organisationnelle est-elle séparable de celle du client intégré dans le processus de marketing ?
Marketing Expérientiel	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le client élabore-t-il de la connaissance lors de l'expérience de consommation ? - Existence de la 'connaissance expérientielle', quelle est sa nature ?
Customer Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> - Comment la délégation du pouvoir au consommateur contribue-elle au développement des connaissances du client ? - Les capacités des clients relevées par le Customer Empowerment sont-elles compatibles avec leurs compétences ? - Comment les compétences des clients sont-elles mobilisées lors de l'empowerment et de la co-création pour un mix-marketing ? - La connaissance du client dans l'axe communautaire ?
Resource-Based Theory of the Customer	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance du client est-elle une ressource opérante mobilisée par le client dans un comportement compétent ? - Quelle est la typologie des compétences du client et sa place dans la démarche de l'expérience de co-création ?
Perspectives 2025-2050 NBIC(Q)S	La connaissance et la compétence du client sont revues par les approches et les méthodologies de la physique quantique dans une 'Nano-Bio-Info-Cognito (Quantum)-Socio' Convergence

CHAPITRE 1

Du Knowledge Management et de la Connaissance-client au Knowledge Marketing

Cette partie de nos investigations concerne la relation qui introduit la notion de la ‘connaissance du client’ dans le processus organisationnel de l’entreprise et le *Knowledge Management*. Elle nous a permis d’aborder et de dessiner les contours d’un nouveau concept théorique que nous avons désigné sous les termes de *Knowledge Marketing*... Le chapitre débute par une réflexion sur la connaissance tacite du client. Puis sont abordées nos contributions technologiques et méthodologiques relatives à la recherche appliquée sur les connaissances olfactives d’utilisateurs du web parfumé.

La connaissance du client intégrée dans un processus organisationnel

Pendant de nombreuses décennies, la recherche sur le comportement du consommateur a porté essentiellement son regard sur une « meilleure connaissance SUR le consommateur », connaissance-client, sans tenir compte des influences possibles de la connaissance DU consommateur et, notamment, de sa connaissance tacite. Notre étude sur les connaissances des consommateurs constituait un cadre théorique qui soutenait une problématique principale : *les besoins des consommateurs ne sont pas toujours exprimés de façon suffisamment explicite pour que les entreprises puissent innover en créant des produits répondant à la demande du marché*. Cette problématique étant initialement de type managérial, les termes « connaissance tacite » étaient entendus dans la littérature comme « connaissance tacite des employés » et se limitait aux frontières de l’entreprise dans l’approche du *Knowledge Management*.

Nous voudrions intégrer la notion de la connaissance tacite dans le processus du marketing à partir des travaux élaborés en ingénierie organisationnelle. Dans le domaine du *Knowledge Management*, la recherche distingue deux types de connaissances, explicite et 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, 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.

La connaissance tacite est une connaissance procédurale correspondant à un processus, à des activités, et n'est pas séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation. Les experts en parlent comme d'un ensemble de connaissances liées intimement à l'expérience personnelle.

Ces connaissances proches du savoir-faire, de l'habileté, de l'intuition sont relatives aussi bien à l'exécution des expériences quotidiennes qu'à des compétences managériales. La connaissance tacite (implicite) est une forme de connaissance presque impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage. Comme l'indique Polanyi (1966) : « *Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer* ». Nous articulons notre proposition d'intégration de la connaissance tacite autour de deux dimensions :

- celle que l'on pourrait appeler une « connaissance de contexte », ensemble de valeurs et de normes implicites, plus ou moins largement partagées. Si l'on considère que la culture de l'entreprise est faite de comportements qui sont transmis de façon sociale, qu'elle est un système de croyances, de perceptions, d'évaluations, sa partie non-exprimée à travers un langage non-formalisé constitue une forme de connaissances partagées, propre à l'organisation ou à un groupe, les savoirs se constituent ainsi des répertoires d'actions communs à plusieurs acteurs, débouchant sur des comportements organisationnels ;
- celle que l'on pourrait appeler « connaissance pratique », acquise dans et par une pratique corporelle. C'est ce type de connaissance qui, comme un « savoir-faire », permet de réaliser quelque chose facilement et efficacement et qui est acquise par l'expérience. C'est une connaissance procédurale correspondant à un processus (comment faire ?) par opposition à la connaissance déclarative décrivant un état ou énonçant

une relation sous forme d'une proposition formelle. Cette connaissance « pratique » existe aux niveaux individuel et collectif.

La « **connaissance tacite du client** », telle que nous l'avons introduite en marketing, est, par définition, celle qui ne se communique pas par le biais du discours mais qui va s'acquérir par la pratique. Nous avons étendu notre problématique au-delà des frontières fonctionnelles de l'entreprise apprenante, nous prenons en compte notamment le consommateur, détenteur de la connaissance tacite via ses pratiques de consommation. La connaissance du consommateur, parfois de type tacite, est une dimension intéressante pour la création de valeur : elle peut être introduite dans la connaissance organisationnelle qui constituera le principe de fonctionnement de l'entreprise dans l'économie actuelle. Nous insistons dans nos recherches sur la création de nouvelles connaissances par le consommateur en action avec le producteur, et la création des savoirs par l'apprentissage organisationnel.

Polanyi (1966) évoque un type de connaissances qui provient de la « non-séparation » entre sujet et objet. Il prétend que les être humains créent la connaissance en s'impliquant eux-mêmes dans les objets, c'est-à-dire par l'auto-implication et l'adhésion, ce que Polanyi appelle les « habiter ». Savoir quelque chose revient à créer son schéma en intégrant tacitement ses particularités par expériences. Le fait de les « habiter » nous renvoie à la « *connaissance dite expérimentielle* » provenant d'expérience de cohabitation « sujet/objet ». Dans ce sens, nous avons défini que les « objets expérimentiels » sont des supports de connaissances incorporées par des expériences de consommateurs-producteurs. La proposition de Polanyi sur l'importance de la connaissance tacite chez l'être humain, proposition reprise dans les recherches en Knowledge Marketing (Pavlidis et Curbatov, 2005), correspond à l'argument que la connaissance des objets est inséparable de l'organisation des expériences (ordinaires et extraordinaires) vécues par les individus. Nous revenons à ce principe dans le chapitre sur l'interprétation quantique du marketing et sur les connaissances de type « non-locales » invisibles, infiniment petites et insaisissables

La dimension de la connaissance tacite du client est caractérisée par son caractère informel et a été intégrée dans le « *Knowledge Marketing* de la connaissance détenue dans – ou par – l'entreprise, connaissance organisationnelle. Certains auteurs distinguent le caractère spécifique des connaissances implicites - celles que l'on ne veut pas formaliser, parce que « l'on sait de quoi il s'agit » : valeurs individuelles et collectives que l'on

distingue des connaissances organisationnelles. La connaissance se trouve à trois niveaux de l'entreprise :

- la connaissance individuelle, appartenant à un individu ;
- la connaissance collective, appartenant aux membres d'un groupe ;
- la connaissance organisationnelle, appartenant à l'entreprise.

La typologie des connaissances est présentée dans le tableau suivant :

	Explicite	Tacite	Implicite
Individuelle	Productions écrites d'un individu	Savoir-faire, compétences, expertise non-formalisée	Valeurs personnelles, croyances, idéologies
Collective	Productions écrites par un groupe	Savoirs de référence, déclinés à travers des échanges oraux, informels, spontanés ou processus collaboratifs	Règles implicites, savoir-vivre sociaux, valeurs collectives
Organisationnelle	Chartes, règlements, procédures	« Know how » de l'entreprise, cœur de métier, domaine d'excellence	Valeurs de l'entreprise

Une autre typologie (cf. tableau ci-dessous) met en correspondance les types de connaissances et leur caractère interne/externe de l'entreprise :

	Connaissances internes	Connaissances externes
Connaissance tacite	Savoir-faire Compétences ... Mythes Valeurs Communautés	Réputation Image Groupes de consommateurs ... Bouche-à-oreille Valeur perçue
Connaissance explicite	Brevets, copyright Bases de données Manuels, Procédures codifiées Archives	Marques/Enseigne Publicité, Prix Manuels, Guides utilisateurs Articles de presse

Même si cette dernière typologie classe des types de connaissances plus appropriés au domaine du marketing, certains items (valeurs créées et valeurs perçues), doivent être selon nous clarifiés. Nous construisons donc un marketing qui évite une distinction traditionnelle « interne/externe » ou « consommateur/producteur », « création/consommation de la valeur ». Cet

aspect envisage l'intégration du consommateur dans l'entreprise en vue de la création de la valeur et de reconnaître la valeur de ses connaissances. La connaissance tacite du consommateur, associée au savoir-faire et à la connaissance « expérientielle », ne peut pas être négligée en marketing. Elle joue un rôle important dans la création de nouvelles expériences des consommateurs et de l'entreprise qui permet de contribuer à la progression conceptuelle du *Knowledge Marketing*.

Le rôle de la connaissance du client dans la définition du Knowledge Marketing

La recherche en marketing a initialement traité le problème essentiellement sous l'angle de la *connaissance sur le consommateur* (meilleure *connaissance-client*), sans tenir compte des connaissances qu'il détient. Depuis, les perspectives ont évolué et une remise en cause de ces analyses traditionnelles qui attribuait ce rôle restrictif à la notion de connaissance, a progressivement vu le jour. Les chercheurs s'accordent désormais pour reconnaître au consommateur un rôle de détenteur et de créateur de connaissances. A partir de ce point de vue, nous avons revisité la dimension de l'apprentissage organisationnel dans nos travaux de recherche : « *comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Cette dimension est donc liée à la création des connaissances organisationnelles entre le client et l'entreprise. En deuxième lieu, nous nous percevons que le client est de plus en plus impliqué dans l'apprentissage organisationnel, ce qui lui permet de créer diverses formes de connaissances. Le domaine d'apprentissage organisationnel est riche et nous lui consacrons ici « le rôle des connaissances dans la définition proposée du « *Knowledge Marketing* ».

Pour la dimension retenue, les termes de « connaissance du client » qui ont une connotation d'acquis et de pérennité, nous ont parus les plus appropriés pour introduire la notion de « Knowledge Marketing ». En effet, on y distingue la connaissance procédurale (parfois inconsciente et non transmissible par les mots) et la connaissance déclarative (consciente et explicite, formalisable et transmissible avec des mots). La place du *Knowledge Marketing* se retrouve dans la généalogie des marketing présentée dans l'ouvrage Bernard Cova et Marie Louyot-Gallicher (2006) selon le schéma suivant :

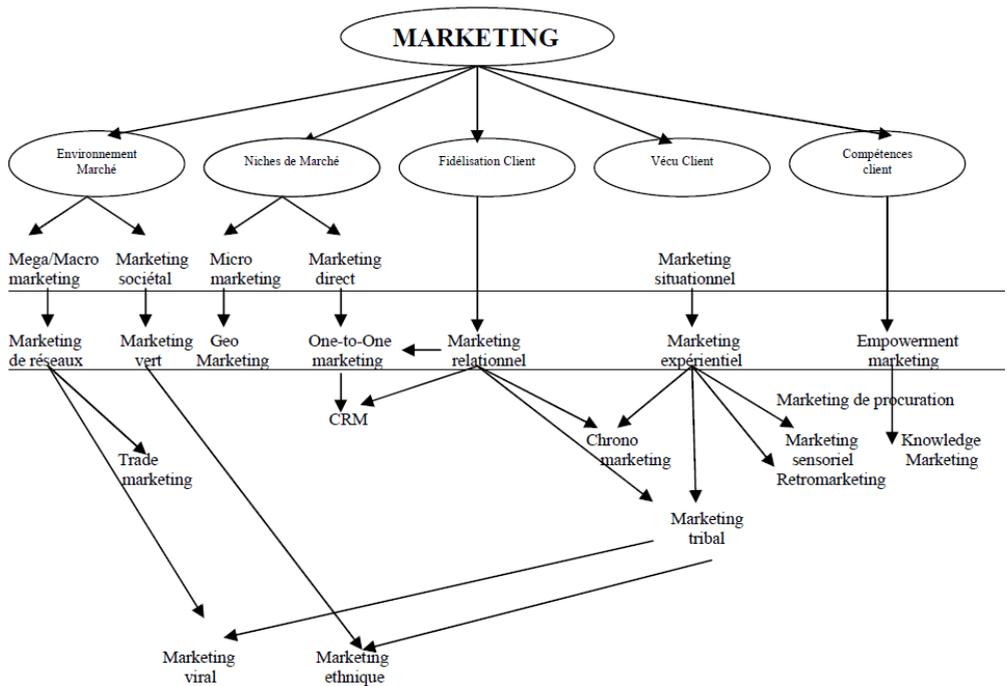


Figure : La représentation du Knowledge Marketing dans le système de marketing selon B. Cova et M.Louyot-Gallicher (2006, *Innové en marketing, 15 tendances en mouvement*)

La connaissance et la compétence selon cette représentation du système de marketing deviennent un nouvel objet parmi d'autres fortement lié aux sujets étudiés, comme explicité par Polanyi (1966) Polanyi précise que les êtres humains créent la connaissance en s'impliquant eux-mêmes dans les objets, c'est-à-dire par l'autoproduction et l'adhésion, ce que Polanyi appelle les « cohabiter ». Savoir quelque chose revient à créer son schéma en intégrant tacitement ses particularités par expériences impliquées. Le fait de les « cohabiter » nous procure les réflexions d'une 'connaissance expérientielle' provenant d'expérience de cohabitation « sujet-objet ». Dans le cadre de l'étude de création d'un parfum personnel au « Studio des Fragrances » de Galimard réalisée en 2003, nous avons défini que les 'objets expérientiels' sont des supports de connaissances incorporées par les expériences de consommateurs-producteurs. L'argumentation de Polanyi sur l'importance de la connaissance tacite chez l'être humain, reprise dans nos recherches en « *Knowledge Marketing* » (Curbatov, 2003, Pavlidis et Curbatov, 2005) correspond à l'argument que la connaissance des objets est inséparable de l'organisation des expériences vécues par les individus dans et en dehors des organisations.

Nous nous trouvons donc dans le domaine de l'entreprise apprenante, développé en Sciences de Gestion par l'approche du « Knowledge Management » couplé avec le Marketing.

La connaissance du client incorporée dans l'entreprise accélère le processus d'innovation et met les entités organisationnelles en relations transversales au cours des projets aux différents niveaux ontologiques : individu, groupe, organisation. Les schémas de conversion des connaissances lors de l'interactivité « client/entreprise » ont été intégrés par le *Knowledge Marketing* dans une démarche de *Knowledge Management* « élargi ».

Dans le cadre de l'ingénierie organisationnelle nous avons identifié des pistes de recherches pour le *Knowledge Management* qui a été introduit en France au milieu des années 90 comme *le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation*. L'approche ayant fait ses preuves au Japon (Nonaka 1995), il était tentant pour les managers occidentaux de la mettre en pratique, soucieux d'accélérer l'innovation et la compétitivité de leurs entreprises dans les conditions de mondialisation et d'apparition des T.I.C. De fait, les schémas de création des connaissances devaient être développés dans les recherches, dans la littérature managériale et dans les pratiques innovantes des entreprises.

Appliqué au domaine de marketing, le *Knowledge Management* a rencontré son succès dans les procédés qui concernait une meilleure connaissance de la clientèle ; sa diffusion dans l'entreprise – nous verrons plus tard que ce n'était là qu'une pratique limitée – justifiait à nos yeux de proposer la participation des clients à la création de la connaissance organisationnelle par le biais de leur intégration dans l'entreprise. Après avoir mis en évidence le schéma de conversion des connaissances de Nonaka et les changements organisationnels apportés par l'intégration de la connaissance du client dans celle de l'entreprise, nos objectifs étaient donc de proposer un procédé adapté à cette situation émergente plus complexe que la seule dimension fonctionnelle distinctive de la connaissance *sur* le client au service des académiques et des managers. Nous avons utilisé une méthode d'observation participative. Il s'agissait d'abord d'examiner le mécanisme de création des connaissances des clients intégrés dans le processus d'entreprises, comme Galimard, de proposer un cadre théorique de conversion des connaissances, puis de modéliser sous forme d'une méthode scientifique appliquée.

Les travaux menés dans le cadre d'une recherche sur le Knowledge marketing et la Connaissance du Client avaient résolu les problèmes spécifiques aux méthodes du marketing utilisées par les entreprises innovantes :

- difficulté d'expression et d'explicitation des besoins des consommateurs ;
- manque de clarté du rôle du client dans le processus organisationnel ;
- poids important de la connaissance tacite du consommateur pour une innovation ;
- spécificité des procédés d'intégration du client dans le processus organisationnel ;
- manque d'intérêt pour l'apprentissage à partir de la connaissance du client.

Au final, sur le plan théorique, nous avons obtenu pour ce premier axe le résultat selon lequel le marketing doit intégrer la connaissance du client (*tacite et explicite*) dans les processus d'apprentissage organisationnel et de création de nouvelles connaissances entre les clients et l'entreprise. Pour y remédier et améliorer le processus organisationnel, les procédés opérationnels du marketing de la conversion des connaissances tacites du client en connaissances explicites nous semblent adaptés pour le second axe : la modélisation de création des connaissances et la recherche appliquée au procédé de diffusion de fragrances dans l'environnement Internet.

Des recherches en marketing ont porté sur les variables sensorielles (Hetzl, 1996, 2002) et l'atmosphère des points de vente et des sites Internet (Lemoine, 2003, 2005, 2008). Nous avons mis en pratique nos acquis de recherche à l'incubateur technologique dont l'objectif ultime pour la partie de recherches appliquées en *Knowledge Management*, fut le dépôt d'un brevet d'invention à l'I.N.P.I. appliqué à une construction de profils d'utilisateurs à partir « des données des connaissances du client » pour les technologies de diffusion de fragrances sur Internet. En ce domaine, France Télécom, du fait de son évolution sur un marché hautement concurrentiel, constitue un partenaire de recherche ingénierique en marketing. La réorientation de l'opérateur téléphonique vers les services expérientiels, décidée au début des années 2000, constitue une transformation profonde de l'opérateur à travers une initiation à la culture de projets de recherche basée sur la 'connaissance du client' d'une part et, une orientation-client de la stratégie « *Nouvelle Expérience de Telecom - NExT* » pour la création de valeur d'expérience-client, notamment sur le web parfumé, d'autre part. Nous avons participé à ce projet en qualité de partenaire universitaire, d'une part et comme le porteur d'un projet applicatif innovant, d'autre part.

Le projet de recherche applicative de la connaissance-client au web parfumé

En lançant en 2002 les services de l'expérience-client, France Télécom s'est placé délibérément sur un marché orienté « création de la valeur » pour les clients du secteur des télécommunications. Parmi ces nouveaux projets de services, est apparu, en Recherche et Développement, « *Exhalia - Internet Parfumé* » dont l'objectif était de fidéliser et d'attirer la clientèle de l'Internet haut débit, mais aussi d'organiser le nouveau mode de fonctionnement interne par projet, entraînant un apprentissage organisationnel. C'est donc une nouvelle démarche marketing orientée vers l'expérience-client et la connaissance-client que France Télécom a mis en place.

C'est ainsi que ce projet de recherche innovant, auquel nous avons eu le plaisir de contribuer, nous a permis d'aborder une nouvelle voie de recherche appliquée: celle du comportement du consommateur face aux services Internet multi-sensoriels. Les travaux récents menés autour du marketing sensoriel et notamment du marketing olfactif, peuvent fournir un cadre de référence mais ces travaux se situent dans des cadres de référence différents de celui des expériences des services de l'Internet et *de facto*, n'abordent pas l'usage de leurs diverses composantes : 'son/images/texte/odeur' dans le projet de France Télécom. Nous avons élaboré le procédé et le brevet d'invention et nous avons proposé aux équipes de France Télécom de valoriser nos recherches en partenariat universitaire en Incubateur PACA-Est. Concernant notre démarche académique, suite aux travaux publiés et communiqués vers ce projet de recherche ingénierie, est devenu une démarche d'invention et du dépôt du Brevet d'invention en marketing portant sur la création et la conversion de connaissances-client.

Encadré : BREVET d'INVENTION : « *Diffuseur des fragrances et procédé de gestion des données de connaissances – client* » (déposé à l'INPI, publié en janvier 2004).

L'objet de l'invention est un dispositif, de type haut-parleur, qui permet une émission d'ondes des fréquences de courbure audio conçu pour appliquer une énergie d'ondes résonnantes à la diffusion des fragrances et un procédé de création des bases des profils et de connaissances personnels d'utilisateurs et de gestion des données des diffusions olfactives personnalisées par le dispositif. Ce dispositif d'émission d'ondes comporte une ou plusieurs des caractéristiques suivantes, prises isolément ou selon toutes les combinaisons techniquement possibles que nous avons résolu grâce à notre procédé breveté :

- il comporte des moyens d'activation de la fréquence audio et les supports de résonance ondulatoire qui provoquent par l'air de résonance le déclenchement des fragrances ;
- les moyens de stockage comprennent les cartouches emplies des matières olfactives ;
- les moyens de stockage des cartouches comprennent les réceptacles dans le dispositif ;
- il est composé d'une prise pour son raccordement à un poste d'équipement extérieur comme un poste de radio ou un poste informatique de stockage de données
- il est doté de moyens de réglage de l'intensité et du rythme de diffusion d'ondes de fréquence audio qui ont des séquences ondulatoires sur l'émission des fragrances.

Ce dispositif d'émission d'ondes utilise un procédé de gestion des données de fréquences ondulatoires, présenté à l'utilisateur au moyen de l'appareil tel que défini ci-dessus. Ce système consiste à ajuster les paramètres ondulatoires pour le dispositif d'émission d'ondes qui sont compatibles avec celles de diffusion de fragrances et qui sont converties en connaissances-clients personnelles des utilisateurs du dispositif.

Les étapes du procédé itératif présentées dans le brevet sont les suivantes :

1. chargement des données d'émission d'ondes avec les paramètres initiaux ;
2. ajustement des paramètres de fréquences selon les préférences de l'utilisateur
3. diffusion de fragrances selon les séquences des paramètres ondulatoires ajustés ;
4. enregistrement des données qui gèrent les diffusions ondulatoires et olfactives ;

L'activation, l'actionnement du dispositif ainsi que la personnalisation et la gestion des fréquences ondulatoires s'effectuent manuellement par les boutons de commande du dispositif. Nos objectifs étaient donc de construire, à partir

des recherches effectuées et avec un Brevet déposé, une méthode de marketing propre aux applications olfactives de l'Internet et de proposer un procédé technologique à France Télécom. Dans notre démarche expérimentale du projet nous avons participé à l'élaboration du site parfumé de la Ville de Grasse en prenant rôle actif d'interlocuteur scientifique et technique entre la Mairie et FT RD.

Nous avons complété notre recherche par notre Brevet et par les acquis du projet développé par France Télécom R&D. Le projet porteur a été retenu notamment grâce à notre démarche anticipative des problèmes auprès des entreprises innovantes dans la zone de la ville de Grasse et de Sophia-Antipolis.

La question à laquelle nous avons répondu était la suivante : comment à travers la fragrance intégrée dans les services de l'Internet et du multimédia se manifeste *la connaissance du client* ? En l'absence de modèles marketing et de procédés en ce domaine basés sur la connaissance du client, nous avons repris les résultats en conversion *des connaissances du client* et nous avons élaboré le procédé technologique sur le site internet de la ville de Grasse. Il était intéressant de voir comment la connaissance tacite de la fragrance interagit avec d'autres connaissances provenant des supports technologiques : textes/images/sons, informations diffusées sur ce site. Nous avons réussi à mettre en place notre approche.

La réponse à cette question présente un enjeu important pour les opérateurs de télécommunication dans le cadre de lancement de services puisqu'elle permet d'améliorer les connaissances en comportement du consommateur face à l'Internet parfumé et par la suite d'améliorer l'efficacité des lancements de nouvelles applications et services multi-sensoriels. Des recherches, à caractère préventif, ont été également lancées afin de défendre l'espace du consommateur contre le détournement d'usages indésirables des services « Internet olfactif » (ex : virus olfactifs, détournement d'usage et la diffusion de produits stupéfiants etc.).

Après la modélisation d'un procédé technologique dans le domaine de conversion de connaissances tacites et explicites provenant de l'utilisation des supports odeur-texte-image-son, notre réflexion s'est portée sur le profil des clients et de la connaissance-client. De même que l'on peut être surpris par l'absence d'intérêt pour intégrer la connaissance du client dans les processus technologiques dont le multimédia et Internet, de même on peut s'étonner du

peu de recherches sur les profils des consommateurs élaborés à partir des données de connaissances recueillies lors de l'utilisation des dispositifs technologiques. Il s'agit donc d'élaborer ce nouveau procédé et d'étudier le principe de « segmentation » dynamique des consommateurs fondé sur leur niveau de connaissances lors de ce type d'expérience en sensorielle lors de l'utilisation du web parfumé, en particulier. Cette segmentation dynamique a été appliquée et approfondie sur l'ensemble de travaux concernant l'expertise du client et la relation-client. Hormis celles qui portent sur les aspects cognitifs de l'expérience et de l'expertise du client, peu de recherches ont été effectuées sur les profils olfactifs des consommateurs à partir de leurs données de connaissances-client lors d'expériences de consommation. Pourtant certaines approches du marketing relationnel, avec l'apparition du concept de Gestion de la Relation-Client, montrent leur importance. Non seulement, l'utilisation des services multi sensoriels dans le domaine des télécommunications est perçue de plus en plus favorablement, mais, de surcroît, certains chercheurs de R&D ont montré une plus grande efficacité de la connaissance-client en matière du marketing lors de l'utilisation des produits technologiques et techniques issues du procédé. Cependant, les raisons de l'impact de la connaissance du client dans ces domaines complexes sont rarement expliquées en détail, pas plus que son rôle cognitif en traitement d'informations. L'objectif de notre recherche relative au Knowledge Marketing est donc d'approfondir la notion de connaissance du client et d'étudier son impact sur l'évolution des concepts fondamentaux et applicatifs du marketing : la modélisation du phénomène complexe de création de connaissances du client s'avère indispensable pour une relation-client. A cet égard nous avons conçu un projet « Knowledge OlfatTIC » qui a comblé certaines lacunes à la fois théoriques et pratiques.

Le Conseil Régional P.A.C.A. (Service Technologie-Recherche) a lancé un appel d'offre de coopération avec une entreprise, le partenaire socio-économique d'une équipe de chercheurs. Nous avons établi une convention de recherche entre l'entreprise GALIMARD (Laboratoire de Parfums à Grasse) et le Laboratoire de Recherche RODIGE (CNRS, UMR). Cette recherche nous a permis de développer simultanément le projet soutenu par le Ministère de la Recherche en 2001 en vue de l'application des résultats de la recherche public.

Les actions au sein de l'entreprise ont été projetées comme objectif principal du projet de thèse : trouver des solutions adéquates en technologies olfactives et élaborer des systèmes d'information multi-sensoriels. Le problème qui accompagnait le projet était le suivant : avec quelles technologies

opérationnelles faut-il diffuser les fragrances via Internet afin de maintenir la pérennité des relations avec les clients ?

Suite à nos échanges avec la R&D de France Télécom de Rennes et avec Jean-Pierre Roux, Directeur Général de GALIMARD, nous avons formulé les problèmes issus du fonctionnement des « technologies » expérimentales :

- même si le système fonctionne, il ne produit pas les utilités demandées en termes opérationnels et de relation-client,
- le système ne fournit pas l'assistance souhaitable de gestion des informations et d'évolution des applications.

A cette époque, nous avons observé les dysfonctionnements suivants :

- la technologie hardware était encore peu performante ;
- les logiciels étaient inadaptés à la situation et au cas d'entreprise ; le logiciel fourni par les fournisseurs des techniques ne répondait pas aux spécificités d'utilisation des fragrances ;
- les *modèles marketing* et les méthodes d'évaluation et de *mesures* étaient inadéquats. L'orientation « produit » primait sur celle « client ».

Le projet que nous avons initié et développé a été élaboré en collaboration avec l'Incubateur PACA-Est et a été soutenu par l'unité universitaire à valeur technologique de l'Université de Nice - Sophia Antipolis ; ceci a permis de résoudre ces dysfonctionnements et d'atteindre un aboutissement positif.

Après avoir mené les études sur le terrain en utilisant la méthode d'observation participante, nous avons étudié les méthodes et les produits olfactifs pour lesquels nous pourrions appliquer les résultats de la recherche. Le cas du laboratoire *Studio des Fragrances* de Galimard, nous paraissait très intéressant, car cette méthode permettait d'établir des liens directs entre les clients et l'entreprise. Le premier point portait sur la création d'un système d'information pour les technologies de diffusion des fragrances via des supports informatiques.

Le deuxième point envisagé concernait des produits finalisés (certaines familles de parfums de Galimard) et la simulation de leur production par Internet. Nous avons conceptualisé un outil baptisé : « Pyramide Olfactive Technologique » à base des trois notes composantes du parfum, outil qui a été repris par différents spécialistes du domaine des télécommunications. C'est un support de connaissances qui sera valorisé sous forme de Brevet d'Invention et comme une composante du système olfactif. Globalement, l'esquisse du Brevet

est conçue pour les Systèmes d'Information appliqués aux technologies de transmission des fragrances via des T.I.C. Les travaux comprennent les logiciels, les bases de données, les modèles, les procédures, les services adaptés aux activités et aux projets du client-utilisateur. Nous avons contribué à l'immersion des ingénieurs de France Télécom R&D dans le domaine de fragrances qui n'était pas connu et négligé lors de leurs démarches d'ingénierie en aval.

Recherche ingénierique spécifique à la recherche applicative

Nous avons adopté une démarche spécifique pour la thématique : la modélisation des phénomènes complexes et les modes de création des connaissances par le biais de l'étude technologique d'un procédé de diffusion de fragrances en environnement Internet. Notre objectif, finalisé par la mise en place et l'étude d'un système de diffusion des fragrances en environnement Internet, doit tenir compte de la place du chercheur dans ce projet mené avec France Télécom R&D et d'autres, dont EDF R&D. La démarche de recherche que nous proposons se distingue de la démarche classique dans la mesure où elle s'appuie plus fortement sur la modélisation d'un processus complexe incertain et sur le développement de projets de recherches industriels destinés à résoudre à terme une problématique.

Dans le contexte de la complexité, proposé par l'école normalienne, l'articulation des connaissances apparaît comme une proposition centrale. La *recherche ingénierique* peut s'apparenter à la recherche-action que nous avons développée pour la première thématique de recherche dans la mesure où, comme nous l'avons souligné, le chercheur réalise une analyse empirique actionnable d'une situation de gestion (Girin, 1990). Pour cet auteur, il s'agit bien de confronter des schémas théoriques à des observations réalisées en situations réelles, et pour lesquelles le chercheur peut avoir une place de participant, dans la mesure où les acteurs vont lui affecter un rôle dans le processus. Notre démarche pour cet axe de recherche se distingue cependant de la recherche-action classique (David, 2000) dans la mesure où le chercheur (nous) va aussi être un ingénieur qui, au cours d'un processus de recherche, définit son propre rôle, conçoit un projet et un outil correspondant (Brevet d'invention du procédé marketing), le construit, le met en œuvre sur le terrain, et l'évalue afin de créer à la fois des représentations de la situation utiles à l'action et des connaissances théoriques généralisables à d'autres situations.

La modélisation d'un projet complexe correspond à une construction intentionnelle en vue d'une intervention en entreprise autour d'un intérêt mutuel « entreprise-chercheur-université » : on souhaite fournir aux acteurs de ces entreprises une représentation intelligible théorique d'un projet complexe pour leur permettre d'agir plus efficacement. Le projet de recherche innovant, retenu par l'Anvar, que nous avons réalisé, n'est pas seulement descriptif d'une situation présente, il vise à mieux représenter les retombées technologiques, économiques et sociales pour les institutions impliquées à long terme (entreprises, universités, organismes de recherche, Etat).

Les projets et les outils développés dans le cadre de ces recherches ingénieriques ont été mis en œuvre dans une entreprise-partenaire de la recherche, en Convention de Recherche avec France Télécom R&D afin de faire émerger de nouveaux projets pour l'entreprise, articulés par des connaissances scientifiques nouvelles et des outils novateurs :

- projet de création d'un Internet multimédia parfumé conçu entre nous et les ingénieurs de France Télécom R&D, et grâce aux partenaires principaux, la Mairie de Grasse et l'Incubateur Paca-Est de l'Université de Nice Sophia Antipolis ;
- projet-lauréat « en émergence » *Knowledge OlfatTIC* du Concours du Ministère de la Recherche (en collaboration avec l'ANVAR) en vue de la création d'une entreprise innovante (3^{ème} Concours National d'aide à la création d'une entreprise innovante) ;

En termes de résultats finaux, nous avons réalisé les études suivantes :

- technologique : le repérage de technologies chez notre premier client afin de le faire découvrir aux clients finaux ;
- expérimentation dans des conditions spécifiques afin de déterminer leurs intérêts réels, les besoins d'adaptation nécessaires, les difficultés d'apprentissages ;
- élaboration d'un logiciel global (fourni par le fournisseur des matériels) ; définition des procédures d'utilisation avec les modèles du *Knowledge Marketing* ; prise en compte des impératifs de sécurité d'utilisation ;
- extension des techniques et passage de l'utilisation en site-pilote à l'utilisation étendue dans les phases d'étude suivantes : en premier lieu, le lancement en parallèle chez le serveur de client ; deuxièmement, l'installation dans le serveur exhalia- et, par la suite, après une mise au

point et la création de l'entreprise, le lancement sur notre serveur des modèles pour les autres clients ;

- étude quantitative (1200 questionnaires) sur la faisabilité du projet de France Télécom, menée en partenariat avec l'IUT de Saint-Denis et une étude qualitative en partenariat avec un laboratoire de France Télécom R&D (Rennes). L'objectif est de valider le projet à l'échelle nationale dans les principaux sites d'installation de France Télécom. Les résultats sont confidentiels et conservés par France Télécom – la Branche Business Unit.

Dans le cadre du projet « Exhalia » mené en 2003, France Télécom R&D a testé avec ses partenaires les usages et l'utilisation des équipements de diffusion de fragrances associés à la navigation sur le web, à travers des applications multimédia/Internet « olfactives ». La Branche de Recherche et de Développement (DMI/ADIS) a réalisé un test-utilisateur qualitatif auprès d'une douzaine de personnes en novembre 2003. Le département « Techniques de Commercialisation » de l'IUT de Saint-Denis a réalisé une étude quantitative. Les chercheurs de la R&D de France Télécom ont réinterprété et donné un sens managérial aux résultats qualitatifs et quantitatifs (dans le cadre de recherches en « Knowledge Olfatic »). L'aide du Ministère de la Recherche et de l'ANVAR attribuée dans le cadre du Concours d'aide à la création d'entreprises en technologies innovantes (nous sommes Lauréat du Concours du Ministère de la Recherche d'aide à la création d'entreprises innovantes) a permis de réaliser cette étude.

L'étude qualitative qui est déployée présente les résultats de l'évaluation réalisée des utilisateurs potentiels. L'objectif du projet de notre recherche "Knowledge Olfatic" est de recueillir des éléments de création de connaissances d'utilisateurs sur la diffusion de fragrances associée à la navigation sur le web :

- impressions et représentations, appréciations des applications du concept de web parfumé ;
- premières réactions à la détection des connaissances expérientielles d'utilisateurs en navigation ;
- mesures qualitatives et interprétation du phénomène de conversion/création de connaissances avec les outils du web parfumé.

Le projet d'étude qualitative mis en place par notre démarche méthodologique concerne les applications multimédias olfactives qui sont sur le portail www.exhalia.com et qui fédère les sites olfactifs des partenaires. Six applications étaient proposées au moment de l'évaluation : Balade olfactive

dans les vignobles de Bourgogne (gastronomie) ; Cacharel (parfums) ; Dreamlanes (vidéos de relaxation multi-sensorielle); Isabelle Rozenbaum (photographe culinaire) ; Stations Nouvelle Vague Bretagne (tourisme) et Ville de Grasse (gestion d'informations, communication, tourisme). L'évaluation par test utilisateur (étude qualitative en observation) a été réalisée au Laboratoire d'Essai des Produits et Services (LEPS) de France Télécom R&D à Rennes. Les tests étaient individuels sur une durée d'environ 2 heures. Profils des utilisateurs de l'étude qualitative : 12 participants, 7 hommes et 5 femmes. Les séances ont été enregistrées sur support audio-vidéo par France Télécom R&D. Les données ont été restituées par France Télécom R&D et présentées sous forme d'un document de diffusion aux partenaires du projet en partenariat avec PRISM de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Nous n'avons utilisé que des données brutes afin de donner une interprétation secondaire aux faits observés par rapport aux phases de conversion de connaissances et à notre validation du projet « Knowledge OlfatTC ».

Ce n'est pas le moindre intérêt d'une ingénierie scientifique et d'une méthode de scénarios que nous avons proposé une restitution immédiate de la situation analysée, que ce soit sous forme de simulation de situations futures (scénarios) ou d'un diagnostic d'actions stratégiques à mettre en œuvre. Le feedback a constitué lui-même une base de discussion avec les entreprises et a déployé par conséquent le processus par lequel s'élabore une représentation collective de la situation du projet, des scénarios et des actions promouvant une innovation. Notre rôle de chercheur est alors perçu comme ingénieur-concepteur-chercheur qui argumente et crée des scénarios pour ses projets innovants. Nous avons participé à la création des quatre scénarios de commercialisation du service du web parfumé. Un scénario a été retenu suite à notre étude quantitative et nous avons contribué à la création d'une entreprise « exhalia » par essaimage. Cette mise en œuvre des scénarios s'est réalisée de façon différente pour chacun des projets de recherche cités, mais nous pouvons toutefois tirer certaines généralités de ces approches de *recherche ingénierique*, permettant une confrontation de la théorie avec les pratiques très innovantes d'entreprises.

En conclusion, cette recherche sur le *Knowledge Marketing* et le web parfumé a permis de mieux comprendre les méthodologies qui s'appuient sur la méthode de scénarii technologiques et prospectifs et de s'interroger sur les pratiques d'études des entreprises.

Globalement, ce travail de recherche a engendré des partenariats avec les entreprises France Télécom R&D, le développement d'étude sur un cadre des photos numérique, nos études et recherches ont contribué à la décision du Groupe FT de permettre des partenariats avec le Groupe *Apple*. France Télécom a réorienté ses activités pour les traitements des images et visuels grâce aux plateformes technologiques d'Apple et à différents supports techniques (Smartphones, etc).

Nous avons été également sollicités par des entreprises qui voulaient mettre en place les méthodes opérationnelles du *Knowledge Marketing*.

Alors que de nombreux résultats de recherche restent encore peu mobilisés par les entreprises, notre expérience montre que les responsables dans l'entreprise et les directeurs des laboratoires R&D participent dans notre démarche de recherche et bénéficient d'un atout en termes de validité externe et de visibilité des résultats de la recherche appliquée menée à l'université.

Il convient cependant de discuter de la validité scientifique des résultats produits par de telles recherches et de leur généralisation. La recherche ingénierique trouve un positionnement scientifique différent des recherches exploratoires, car il ne s'agit pas seulement d'esquisser de nouvelles connaissances là où elles n'existaient pas, mais aussi d'articuler autrement et d'enrichir les connaissances existantes, en les confrontant au terrain grâce à des constructions originales de cadres théoriques et des outils technologiques, un Brevet d'invention.

La mise au point d'une méthode de scénarii pour les différentes études de cas passe dès lors par une considération des connaissances du client observées à partir de la conception des scénarii. Notre recherche ingénierique s'inscrit ainsi délibérément dans cette voie afin de dépasser ces difficultés vis-à-vis des résultats concrètement obtenus avec les projets de R&D.

Globalement, l'introduction de la connaissance du client dans le Knowledge Marketing et la modélisation des phénomènes complexes et les modes de création des connaissances ont été validés par le biais de différentes études dont l'étude technologique d'un procédé de diffusion de fragrances dans l'environnement Internet. Plus particulièrement, les résultats du projet « Web parfumé » ont démontré la pertinence de la modélisation de création des connaissances du client qui a été appliquée aux domaines : éducation/ mode/vin/culinaire/tourisme pour le nouveau marketing.

L'étude théorique de ces applications en R&D nous a permis d'intégrer et de voir :

- comment la connaissance du client est convertie avec d'autres types de connaissances organisationnelles en vue de la création de nouveaux savoirs du client. Les phases de conversion des connaissances ont été validées par une étude expérimentale, les fragrances sont considérées désormais comme les supports des connaissances. Ceci explique aussi l'orientation du Knowledge Marketing vers un monde d'entreprise qui est capable de créer de nouvelles connaissances organisationnelles en termes de conception de nouvelles applications et services innovants ;
- comment la fragrance qui est un support de connaissance peut être utilisée en qualité de « métaphore olfactive » permettant d'explicitier les connaissances tacites des consommateurs dans le contexte d'expériences avec d'autres catégories de produits (alimentaires, vêtements, voitures, etc.) ;
- comment la même fragrance peut être « perçue » différemment par l'utilisateur du web parfumé par rapport aux différentes applications « images-son-information » mises en correspondance avec cette fragrance. Sans aller vers les domaines neurocognitifs, ceci s'explique par notre cadre théorique élaboré : la connaissance de la fragrance se reconvertit avec des connaissances provenant d'autres supports (texte, image, son) en nouvelle connaissance pour chaque cadre-situation de l'Internet parfumé. Cependant nous n'avons pas approfondi ce résultat bien étonnant car il touche un domaine de recherche autre que celui des Sciences de Gestion.

Résultat concernant la connaissance tacite du client : *validation d'un procédé de conversion et de création des connaissances utilisé via les applications multimédia et Internet parfumé.*

Suite aux expérimentations entreprises, nous pouvons dire qu'une fragrance est un support de la connaissance tacite car :

1. les connaissances des fragrances sont apprises par les expériences quotidiennes des individus et sont partie intégrante du contexte de l'expérience (sauf dans le cas de rares formations professionnelles destinées à une centaine de parfumeurs dans le monde) ; ce sont les éléments expérientiels (pratiques) de leurs connaissances tacites ;

2. ici, les connaissances des fragrances que possèdent les individus sont difficilement formalisables et transmissibles par le langage ; en effet, les représentations mentales des fragrances sont intégrées dans le schéma général de l'individu et ne peuvent en être séparées et formalisées à part ; ce sont les éléments cognitifs de leurs connaissances tacites.

Selon cette considération, les « attentes » de l'individu (en termes de fragrances et en termes plus généraux) représentent des connaissances tacites incorporées mentalement par les expériences cumulées. Il est important de noter ici que la connaissance tacite d'une fragrance peut être convertie en une connaissance explicite (c'est une fonction de reconnaissance et d'identification de cette fragrance) et que les éléments cognitifs de la connaissance tacite font référence aux images qu'un individu a de la réalité et à ses visions pour le futur : à savoir ce qui « est » et ce qui « doit être ». Nous allons en discuter lors d'exemples de démonstrations de conversions/non-conversion de connaissances tacites en explicites avec les outils multimédia/Internet utilisant des applications parfumées. Nous montrerons que l'articulation entre les modèles tacites et les modèles explicites est un facteur de succès de création de nouvelles connaissances. Cela suppose qu'une partie de la connaissance tacite, incorporée dans une fragrance et diffusée par les outils multimédia parfumés, soit convertie en une connaissance explicite (reconnaissance – nom de l'odeur) en mobilisant les schémas expérientiels et le vécu de l'individu. Ainsi, une bonne conversion de connaissance tacite vers une connaissance explicite (métaphore de la fragrance) pousse à la combiner avec d'autres connaissances explicites fournies par le multimédia/Internet (informations-texte, commentaires verbaux) et donc à la création d'une nouvelle connaissance. Si une telle conversion (tacite vers explicite) n'a pas lieu, la continuité du processus de création de nouvelles connaissances est bloquée. Il n'y a pas donc de succession de combinaisons de connaissance explicite-explicite et l'individu demeure toujours dans la phase de recherche d'une reconnaissance de l'odeur sans passer à d'autres phases, il aboutit donc à la décohérence. A cet égard il est important de consacrer du temps pour observer comment la connaissance tacite est convertie en connaissance explicite afin de pouvoir entrer dans les phases de conversion successives et obtenir la création d'une nouvelle connaissance. Une telle supposition nous permet de remarquer que la satisfaction de l'individu passe d'abord par sa capacité à convertir la connaissance tacite (expérientielle) en une connaissance explicite et puis de combiner cette dernière avec celle explicite (informations) fournie par les outils multimédia (ou de communication marketing dans le cas général). Afin de

démontrer cette phase cruciale, nous avons présenté à France Télécom R&D un procédé de conversion de connaissances dans son intégralité selon le procédé inventé et nous avons validé ces propos par les exemples concrets d'utilisation de l'Internet parfumé.

Résultat concernant le procédé technologique : *conversion des connaissances tacites en connaissances tacites dans la phase de conversion consistant en un partage de modèles mentaux de manière non-verbale via observation, imitation, appropriation et immersion dans le contexte/pratique.*

Une partie des connaissances tacites des fragrances réside déjà chez l'utilisateur du multimédia qui doit échanger dans le contexte spécifique multimédia avec les représentants-démonstrateurs d'outils qui détiennent aussi leurs propres connaissances tacites. C'est une phase de socialisation qui permet de confronter leurs connaissances tacites apprises par expérience(s) : connaissance d'une fragrance, connaissance d'attitudes sociales des utilisateurs, etc. Le partage de ces connaissances entre les individus ayant des passés, des expériences et des motivations/rationalités différentes constitue une étape critique pour que la création de connaissances puisse avoir lieu.

Le résultat scientifique le plus important issu de l'exploration de cet axe thématique et qui a été validé grâce à notre méthode ingénierique est le suivant :

la fragrance sert de support de conversion des connaissances permettant d'articuler les connaissances tacites détenues par l'individu en vue de créer une nouvelle connaissance reconvertie.

Les supports olfactifs peuvent créer en revanche certaines contradictions et des non-adéquations entre deux concepts, alors l'analogie permet de réduire la part d'inconnu en mettant en lumière les aspects communs entre deux choses différentes. La fragrance permet de comprendre le produit au travers de ce qui est connu et comble l'écart entre les concepts. C'est pourquoi les fragrances présentées dans les applications parfumées doivent être bien identifiées aux expériences personnelles expérientielles et correspondre aux images visuelles mises sur les applications parfumées. Cela constitue un élément supplémentaire à cette phase d'explicitation : les fragrances (supports de connaissances tacites) doivent être rendues comme « explicitement identiques aux images/sons/odeurs ». Nous rappelons l'exemple de la non-identification des odeurs sur le site de BIVB (Vins de Bourgogne) qui empêche de suivre les images mais aussi les commentaires audio et les données de texte.

Nous avons compris les fragrances comme un support de la connaissance tacite pour concevoir et expérimenter ces procédés et nous avons conçu un « *Programme de services d'apprentissage de la clientèle au choix des produits par le biais d'utilisation des systèmes olfactifs interactifs* ». Nous avons proposé dans nos différents travaux de recherche un procédé permettant de gérer l'interface-marketing entre connaissances tacites et explicites du client-entreprise vis-à-vis de la connaissance d'un produit. Les connaissances d'un produit issues de ce procédé sont soit généralisées par l'expérience de composition de ses composantes, soit généralisées par des conversions complexes des connaissances tacite - explicite. Nous proposerons plus loin après un nouveau procédé de composition de senteurs qui soit adapté aux technologies.

L'évolution de la technologie olfactive a montré que cette solution complexe pour les entreprises. En effet, la connotation symbolique des fragrances reste très subjective pour chaque utilisateur et n'amène pas à des solutions généralisables pour le choix de la diversité des produits. Néanmoins les dispositifs méthodologiques conçus pour ce programme ont été réutilisés par suite pour la conception d'un Brevet d'invention qui portait sur la création des profils olfactifs des clients-utilisateurs à partir de leurs données-connaissances d'utilisation d'un dispositif de diffusion ondulatoire des fragrances. Ce procédé breveté a été élaboré à partir des résultats de recherches scientifiques dans cet axe de recherche a reçu les prolongements intéressants pour un autre axe de recherche qui portait sur la co-création en lien avec une étude sur la connaissance et la compétence du client.

Cette première partie de nos travaux met en évidence un certain nombre d'apports tant sur le plan conceptuel que méthodologique pour les deux thématiques étudiées : la connaissance tacite du client et le procédé de gestion des connaissances-client pour la technologie du web parfumé. Notre étude du consommateur dans ces deux domaines a montré qu'il dispose des connaissances diverses. Il sait par exemple définir les actions de l'entreprise, mais une partie de ces connaissances sont difficilement exprimables lorsqu'il est amené à participer à l'étude du marché dans le sens classique du processus marketing. S'agissant de la connaissance tacite, ses propriétés si elles sont intégrées dans la connaissance organisationnelle, amènent à activer le processus d'innovation au sein de l'entreprise. Dans la technologie du web parfumé, l'utilisateur mobilise ce type de connaissance lui permettant de la convertir avec les connaissances issues des supports 'image-texte-son-odeur'. L'ensemble de ces résultats invite à souligner l'importance qu'il y a à étudier la connaissance propre au client, intégrée dans tout processus organisationnel.

Tout au long de ces recherches, se sont posées de nombreuses questions méthodologiques qui ont conduit à choisir différentes techniques (entretiens qualitatifs sur l'étude du web parfumé, expérimentations par le recours au visuel et à l'olfactif) nous paraissant importantes dans certaines étapes de notre étude. Le recours à l'expérimentation du web parfumé au sein du laboratoire de recherche de France Télécom R&D, qui a servi nos travaux sur le procédé de conversion des connaissances d'utilisateur, laisse encore un champ inexploré notamment en ce qui concerne le statut de la connaissance tacite pour la reconnaissance des odeurs.

Malgré les résultats obtenus, certaines limites demeurent, inhérentes notamment à l'observation de la connaissance tacite, intégrée dans la compétence du client, et difficilement observable par le chercheur. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche de conception d'un outil technologique, breveté par la suite, en tant que technologie innovante mais aussi méthodologiquement originale. Mais les parti pris de nos choix méthodologiques spécifiques mais 'non standards' et des résultats obtenus sont autant d'incitations à approfondir nos travaux avec des approches et des questionnements liés à d'autres disciplines.

La réflexion autour du nouveau concept proposé « *Knowledge Marketing* », des applications technologiques réalisées, des nouveaux modes d'intégration de la connaissance du consommateur dans l'entreprise, sont autant d'éléments importants pour nos recherches sur la compétence du client et sur la co-création. Cette préoccupation est présente dans les travaux décrits dans la deuxième partie de ce travail. Elle a, de fait, conduit à mobiliser d'autres approches théoriques voisines de la connaissance du client, celles de *Customer Empowerment* ou de *Resource-based Theory of the Customer*, faisant progresser la notion de 'connaissance du client' vers celle de 'compétence du client'.

De la Co-création à la dynamique des compétences du client

Durant nos recherches sur la connaissance du client, est apparue une approche du marketing : le « *Customer Empowerment* » (Wright, Newman et Dennis, 2007) 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 de faire baisser leur niveau de résistance, mais aussi « la mise des connaissances en compétences » du consommateur en situations de co-création. Le courant du marketing fondé sur les ressources du client et sur les compétences du client est renforcé par cette approche. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressés à la délégation du pouvoir au consommateur dans le cadre des nouvelles réglementations sur le marché de l'énergie et de l'accroissement du phénomène de la résistance du consommateur sur ce marché. Nous avons participé aux améliorations des plans marketing de grandes entreprises à partir des travaux de recherches réalisés avec les chercheurs en R&D. Mais au-delà de la « connaissance », prime ici la notion de « compétence » du consommateur. Néanmoins ces recherches trouvent encore des liens avec nos travaux sur le *Knowledge Marketing*, initiés lors de la recherche sur la co-création des produits personnels et notamment sur les expériences de des clients dans les entreprises.

L'expérience du client et les sources de co-création avec l'entreprise

En France, les premiers travaux qui ont annoncé les profonds changements en marketing appartiennent à l' cole de 'societing' (Badot et Cova, 1995, (2  éd. 2011)) qui met en avant les acquis sociétaux du consommateur. De l'autre côté de l'Atlantique, les publications des chercheurs du courant *Service Dominant Logic* souhaitent mettre en avant une approche centrée sur la relation fondée sur la notion de production de services, intégrant le rôle des réseaux d'acteurs

multiples dans la création de valeur sur le marché (Vargo et Lusch, 2004, 2006). Selon ces auteurs, cette vision rend caduque la séparation entre offreur / client et considère que tant l'offreur que le client peuvent être bénéficiaires/producteurs de la relation commerciale. Ils participent à la création de valeur et sont encastés dans un réseau de relations. La définition du concept de « co-création » est alors assez englobante : « *l'application de compétences spécialisées (connaissances, savoir-faire), au travers des actions, processus, et performances pour le bénéfice d'une autre entité ou pour l'entité elle-même* » (Vargo et Lusch, 2009). Ainsi, cette définition considère l'entreprise dans un marché, étendu aux parties prenantes, acteurs à part entière du processus de création de valeur sur le marché. Dès lors, l'accent est mis sur la notion de co-création et sur le rôle des connaissances et des compétences des consommateurs comme cela est souligné par ces chercheurs américains dans le champ théorique du marketing.

La co-création de produits personnels et l'expérience de co-création

Bien avant que ce groupe de chercheurs américains ait proclamé un changement de concept du marketing, nos recherches menées s'inscrivent dans la problématique du marketing fondé sur la co création de valeur et plus précisément lors de la co-création de parfums personnels. Ce thème offre un réel intérêt tant managérial que théorique :

- d'abord en ce qui concerne la co-création entre le client et l'offreur : les travaux en marketing ont montré que, par sa nature dynamique, la compétence du client participe à la co-création de valeur. La modélisation de la chaîne de valeur étant modifiée en intégrant les activités du client rend la valeur supérieure à celle des concurrents et présente un nouveau type de valeur épistémique ;
- ensuite, en ce qui concerne la création des produits personnels : la personnalisation des produits de base par des composantes prédéterminées et connues par les clients a fait l'objet de nombreuses études en marketing montrant que cette personnalisation effectuée permet de se différencier de la concurrence quel que soit le produit. Or, l'expression des besoins en création de parfums personnels nouveaux s'avère difficile pour le client qui ne connaît encore ni le produit, ni ses composantes, ni le procédé de sa création. Sans les procédures du marketing et les outils organisationnels adéquats, les clients s'impliquent difficilement et hésitent à concevoir leur produit.

Notre recherche est orientée désormais vers la conception d'une nouvelle approche en marketing. En effet, depuis le début des années 1980, de nombreux auteurs ont déplacé leur attention du domaine cognitif à l'égard du produit - fondé sur des concepts comme la connaissance parfaite du produit, du marché ou la connaissance sur le client - vers un domaine expérientiel (Filser, 1996, 2002). Ceci a conduit à une remise en question du paradigme cognitif des connaissances du client qui prévalait jusqu'alors (Alba et Hutchinson, 1987).

Celle-ci résulte de l'émergence de plusieurs limites de l'approche cognitive de création des connaissances du consommateur et de création de la valeur par le marketing, ainsi que la reconnaissance de l'importance de création de valeur de type expérientiel. Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés à deux types d'approches et, plus précisément :

- l'expérience du client et les sources de co-création de la valeur avec l'entreprise ;
- la modélisation des phénomènes complexes et de la compétence-client.

Nous avons vu que l'approche marketing ne rend pas compte de tous les phénomènes de la consommation actuelle. Par ailleurs, nous avons trouvé, au cours de la revue de la littérature en marketing, des courants proches des pratiques observées au sein de l'entreprise.

Le courant expérientiel du marketing ouvre une alternative et propose de se référer à la notion d'expérience du consommateur, aux sentiments et aux émotions (Hirschman, 1982 ; Hirschman et Holbrook, 1982). Les consommateurs expriment ainsi leurs préférences d'expériences pour de nouvelles formes de consommation (Badot, Cova et Hetzel, 1995, Hetzel, 1996 ; Filser, 1996, 2002). En France, le marketing expérientiel (Hetzel, 2002) constitue une base de départ à notre recherche, car nous nous intéressons principalement aux expériences des clients et des membres de l'entreprise dans un processus organisationnel. L'intégration du client et les expériences sont les facteurs primordiaux pour obtenir une satisfaction basée sur l'« expérience ».

Résultats pour la thématique : l'expérience du client et les sources de co-création avec l'entreprise, la co-création des produits personnels et l'expérience de création d'un parfum personnel. Notre premier résultat du deuxième axe consiste en une proposition d'un cadre théorique nouveau au service de la R&D, le « *Knowledge Marketing* » qui se définit initialement comme : « *un système de co-création des connaissances qui résulte des relations clients-entreprises en expériences de création de la valeur* ». L'expérience du client est désormais considérée comme

une source de création des connaissances et de la valeur en relation avec les membres de l'entreprise. Sur le plan conceptuel, nos travaux ont mis en évidence le « Knowledge Marketing » que l'on peut considérer comme une approche-précurseur transversale du marketing. D'une part, elle rejoint la vision conceptuelle du *Marketing Expérientiel* et du *Resource-Based Theory of The Customer*, d'autre part elle intègre les éléments du *Knowledge Management* dans sa démarche de création de la valeur.

Ainsi, concernant notre recherche sur la création des produits personnels, l'objectif était de mettre en évidence le rôle de la connaissance du client à l'égard de la création des produits personnels et d'améliorer ainsi le processus créatif par une meilleure adéquation avec la connaissance de l'entreprise.

Trois résultats concrets peuvent être retenus suite à notre recherche :

- l'importance des procédés et des méthodes d'apprentissage du client dans la stratégie de l'entreprise axée sur la personnalisation de l'offre. Nous avons montré l'influence positive de la méthode de conversion des connaissances en quatre étapes pour la création de la nouvelle connaissance du client et pour la mise en jeu des compétences ;
- de nouvelles variables ont été mises en évidence. Ainsi, la connaissance tacite apparaît comme une variable dans le processus de création des produits personnels dans le secteur de la parfumerie. Un résultat : les besoins en création d'un produit personnel se produisent au cours de la création de ce produit, au moment de la mobilisation de la compétence du client. Cette variable apparaît donc importante à prendre en compte dans la stratégie de création de nouveaux produits et confirme les éléments relevés dans les recherches française et anglo-saxonne concernant les variables susceptibles d'améliorer le processus d'innovation dans l'entreprise ;
- l'implication du client et l'interaction avec le producteur sont au cœur du processus de création d'un produit personnel, confirmant en cela les éléments définis par la recherche en marketing interactif. Cela confirme le fait que la co-création s'effectue en interaction client-entreprise, ce qui nous a conduits à proposer une extension de la création de la connaissance du client au niveau des compétences intégrées dans la chaîne de valeur.

D'un point de vue théorique, notre recherche ne visait pas à confirmer les résultats antérieurs mis en évidence dans le domaine du *Knowledge Management* ou du *Marketing Expérientiel*, mais de construire un cadre théorique nouveau que

nous appellerons *Expérientiel Knowledge Marketing*: « marketing d'acquis expérientiels ». Nous nous sommes inspirés des travaux du Professeur Hetzel qui, dans son article intitulé « *Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française : lorsque marketing sensoriel rime avec la construction du sens* », (Revue Française du Marketing, 2004), a ouvert les portes à la co-création du discours rhétorique du « chef » en présence du client :

« ... c'est une manière formelle de créer de la cohérence par le fait de fournir des « clés » d'interprétation pour permettre aux clients de donner véritablement sens à ce qu'ils perçoivent de manière organoleptique. C'est ce qui nous autorise à penser que la stimulation sensorielle, comporte deux facettes. D'une part, c'est un fantastique outil pour les grands chefs car dès lors qu'ils travaillent pleinement sur les cinq sens, ils prennent aussi conscience du fait que la palette des possibles est vraiment très vaste et qu'il n'y a pas de limites à leur créativité... D'autre part, le champ du possible étant très large, il leur faut aussi mettre en place des dispositifs de « limitation de l'interprétation » du côté du client afin de leur permettre d'interpréter, au moins en partie, comme le chef le souhaite ». Cette citation nous a donné la possibilité de voir un phénomène intéressant en marketing : les ressources créatives du « chef » « superposées » à une ressource sensorielle sont-elles liées avec les ressources du client ? Dans nos perspectives de recherche, nous avons pris un chemin, en observant les compétences du client dans les situations de co-création avec les entreprises.

Valorisation Usages <i>Valeur utilitaire</i> <i>Valeur fonctionnelle</i> <i>Valeur de performance</i> <i>Valeur de qualité</i> <i>Valeur informationnelle</i> <i>efficience fonctionnelle</i>	Valorisation Expériences <i>Valeur ludique, fun</i> <i>Valeur esthétique</i> <i>stimulation sensorielle</i> <i>Valeur émotionnelle</i> <i>Valeur de bien-être, santé</i> <i>Valeur de temporalité</i>
Valorisation Statuts <i>Valeur statutaire</i> <i>succès, gestion de l'impression</i> <i>Valeur d'estime</i> <i>réputation, possession</i>	Valorisation Compétences <i>Valeur de savoirs-faire</i> <i>Valeur de pratique sociale</i> <i>Valeur éthique, vertu</i> <i>Valeur de don, affective</i> <i>Valeur de magie, spirituelle</i>

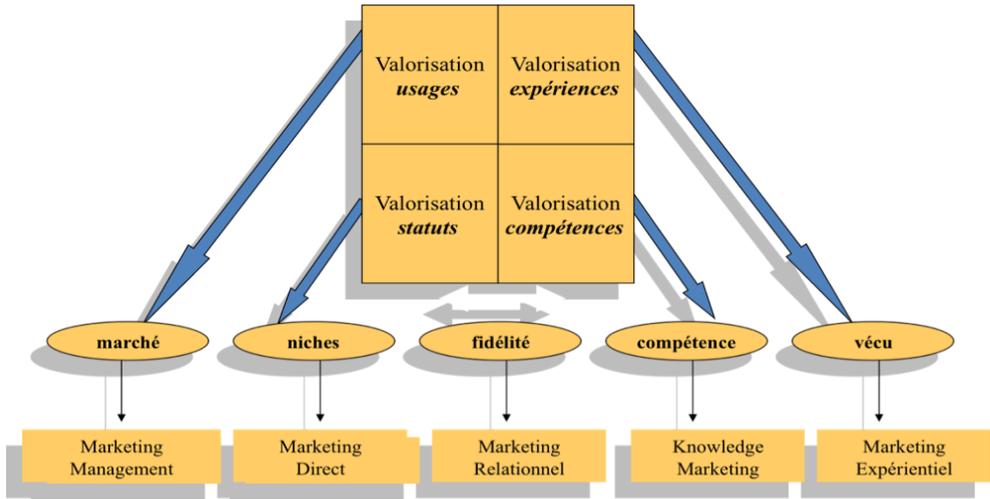
Pour l'approche *Knowledge Marketing*, il s'agit de la co-création de la valeur. Quelles sont les valeurs que co-crée le consommateur, comment sont-elles perçues ? Les relations entre les différentes composantes de la valeur sont perçues par le client dans les actes de co-création. Ces différentes valeurs mises en relation entre elles peuvent ensuite être mises en correspondance avec les axes stratégiques et opérationnels

de l'entreprise. Tel est le sens de l'ingénierie opérationnelle du *Knowledge Marketing* qui tente de concilier les concepts de valeurs et de la co-création. Selon notre recherche, le consommateur recherche quatre types de valeurs

De la Co-crédation à la dynamique des compétences du client

regroupées en : valeurs d'usage, valeurs statutaires, valeurs expérientielles et valeurs de compétence.

Nous présentons ainsi schématiquement cette représentation :



Ce sont les relations entre ces différents types de valeurs qui constituent les vecteurs de la co-crédation que nous avons reliés avec diverses formes de marketing (s).

La connaissance du consommateur associée au savoir-faire et à la connaissance « expérientielle » ne peut pas être négligée par la recherche en marketing. Elle joue un rôle important dans la création de nouvelles expérientielles par les consommateurs et par les entreprises. Notre problématique centrale tourne autour du questionnement sur la connaissance du client, qui permet de contribuer à la progression conceptuelle du *Knowledge Marketing*. La question qui se pose alors dans cette partie est la suivante : *comment les connaissances interagissent-elles, contribuent-elles aux compétences du client et permettent-elles d'enrichir l'expérientielle de co-crédation du consommateur/consommation ?*

Nous avons choisi d'approfondir ce thème parce qu'il mettait en relation plusieurs phénomènes complexes de la société permettant de démontrer l'approche méthodologique et phénoménologique développée par nos soins :

- la création de connaissances, dont on sait que l'approche s'inscrit dans la philosophie phénoménologique déployée depuis des siècles et qui joue actuellement un rôle majeur dans l'économie des connaissances ;

- la création de produits par le consommateur, le comportement du consommateur vis-à-vis de cette tendance, le déploiement de la coparticipation ayant provoqué le changement dans la recherche en marketing ces dernières années.

Notre choix a été confronté à des approches théoriques peu fondées sur la notion de création de connaissances et par la mise en jeu des connaissances du client. Nous avons dû faire face à une réalité du terrain complexe, en utilisant des démarches ethnographiques au sein des entreprises qui proposait des expériences dont en création de parfum personnel par le client. La situation est difficile lorsqu'on propose au consommateur d'élaborer son projet du produit, notre rôle de chercheur intégré dans cette démarche s'avérait spécifique. En effet, au-delà de l'envie d'un consommateur de trouver une réponse à un problème difficilement observable, faut-il encore que ce client accepte de créer un projet au sein de l'entreprise et de partager son expérience avec un chercheur, notamment pour un projet aussi complexe.

Quand il est proposé de créer un produit personnel, quelle méthode marketing utiliser ? A quelle approche scientifique se référer ? Pour tenter d'y répondre, il a été nécessaire de déterminer une méthode de co-création et d'étudier les innovations marketing potentielles.

Pour cette recherche, nous avons pris comme objectif l'étude d'un « *axe individuel* » de la méthode de création de produits personnels. Puis, lorsque notre recherche a rejoint une autre entité organisationnelle, nous avons pris comme objectif d'observer un « *axe communautaire* ». Notre objectif était de valider le schéma de création de connaissances en communauté de consommateurs via l'observation de la coparticipation de la communauté dans l'accélération du lancement d'un produit par les entreprises.

La connaissance et la compétence du client vues par 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 une réflexion innovante en marketing comme le confirment les résultats d'une étude prospective mise en œuvre notamment au sein d'EDF R&D et le numéro spécial de *l'European Journal of Marketing* (2006) consacré à cette tendance montante. Il met en évidence le pouvoir du consommateur par le

biais de ses compétences, le processus dit d'empowerment dans les actes de co-création du mix-marketing. Notre objectif est d'apporter cette vision académique innovante aux acteurs du terrain chez EDF R&D et de développer une méthode opérationnelle *Knowledge Marketing*.

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 par 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. En revanche, 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. L'intensité du sentiment de maîtrise dépend du nombre et de la qualité des propositions de valeur disponibles sur le marché, de la connaissance du marché par le 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 : compétence de choix des alternatives co-crées et « superposées » de la valeur. Le consommateur ensuite choisi une possibilité « matérialisée » de la valeur par un choix consciente, délibéré et donc compétent. Certains travaux, y compris en physique, suggèrent que davantage de choix ne renforce pas toujours la perception de contrôle du consommateur, mais une possibilité de contrôler ses expériences qui se présentent et crée de la réalité. 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 auprès des clients sont des résultats de non-gérance de des ressources personnelles physiques et psychologiques.

Si le *Customer Empowerment* s'exprime à un premier niveau en termes de maîtrise des choix et d'expériences de consommation des clients, il s'exprime également à un autre niveau, plus « actif », celui du contrôle du marketing par le client. Ceci se traduit par la prise de contrôle du client sur les décisions concernant sa relation avec l'entreprise, jusque-là prédéfinie 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 à partir des compétences du client. Cette conception du *Customer Empowerment* fait écho aux définitions de l'empowerment s'inscrivant dans une perspective de co-création en marketing. On 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. 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 « marketers » que dans un sens restreint : tout connaître sur lui pour le satisfaire et ainsi le fidéliser. Le client, seul ou en groupe (communautés) a pourtant des connaissances qui peuvent être intégrées dans les connaissances organisationnelles et impacter les compétences de l'entreprise. Les chercheurs 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 co-création de valeur. Le client remplit un double rôle : celui de consommateur et celui de client. Dans la perspective de *Customer Empowerment*, pour Prahalad et Ramaswamy, le développement d'une approche concurrentielle de l'entreprise est fondé sur la co-création de valeur avec le consommateur.

Les entreprises gagnantes seront celles capables de co-créer de la valeur en s'appuyant sur les connaissances des consommateurs, en cherchant à les socialiser et à les intégrer dans les connaissances organisationnelles, ce qui constitue la base du *Knowledge Marketing* c'est-à-dire le développement d'une approche marketing fondée sur la co-création de valeur avec les consommateurs. En reprenant les deux niveaux définis pour le *Consumer*

Empowerment, nous proposons de distinguer ce qui relève de la contribution et la coopération, c'est-à-dire la co-création de l'offre au travers de l'implication du consommateur dans la définition des produits et des variables du mix marketing, de ce qui relève de la Relation-client, c'est-à-dire la co-création de l'expérience au travers de la relation de la connaissance / compétence du consommateur dans la coproduction de son vécu vis-à-vis de l'offre de l'entreprise.

Nous avons esquissé les liens entre co-création, compétence du client et relation client. La compétence du client est la mise en jeu des ressources dont il dispose par ses connaissances acquises lors d'actes de consommation. 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 recr e e dans des contextes variés. Dans cette approche, le client « compétent » sera celui qui, ayant cr e  des connaissances par ses propres expériences, sera capable de les relier et réutiliser dans d'autres situations de consommation et/ou avec d'autres consommateurs ou avec une entreprise. Nous verrons dans nos recherches postérieures (thématique suivante) qu'il fallait bien distinguer la compétence du client et les comportements compétents et incompétents.

Cette nouvelle donne, « compétence du client », 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 comme ressource opérationnelle ont été négligées par les approches classiques du marketing. Il s'agit dorénavant de concevoir une approche marketing intégrant les multiples facettes de leurs compétences pour renforcer celles de l'entreprise. Ainsi, différentes études et recherches soulignent tout l'intérêt d'un marketing prenant réellement en compte les compétences des clients :

- le nouveau pouvoir des consommateurs impliquerait la nécessité pour les entreprises de développer de nouvelles orientations stratégiques. Une orientation « co-création » (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990) devrait se diffuser dans les organisations et amener les professionnels à réviser leurs démarches et logiques de dialogue traditionnelles dans le sens de plus d'écoute, de transparence et d'authenticité. La logique dominante de service (SDL, *Service-Dominant Logic*) proposée par Vargo et Lusch (Vargo et Lusch, 2004 ; Lusch et Vargo, 2006), par opposition à une logique dominante de produit centrée sur la maximisation du profit et l'efficacité des fonctions de

production et de commercialisation des produits, offre une caution théorique à cette littérature managériale. En effet, pour ces auteurs, le consommateur est toujours co-créateur de valeur. Plus précisément, la logique dominante de service suggère que la création de valeur est la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes (*operant resources*), définies comme un ensemble de savoirs (*knowledge*), savoir-faire (*skills*), expertise (*expertise*), capacité (*capacity*), activées par chacune des parties prenantes (Vargo et Lusch, 2008b), l'entreprise et le consommateur. Cependant comme le notent certains chercheurs (Brown, 2007), cette approche souffre de l'absence de preuve empirique permettant d'enrichir la connaissance sur la façon dont les consommateurs s'engagent dans la co-création.

- Les travaux sur les compétences plus directement liées à l'usage d'un produit Von Hippel (1978, 1986), qui permettent aux consommateurs de proposer d'autres fonctionnalités et usages, sont proches de nos questionnements. Ces compétences renvoient ainsi en marketing notamment aux travaux qui traitent de la notion de *compétences métacognitives* et créatives consistant à déployer des capacités créatives : création de nouvelles représentations, de nouvelles connaissances, de solutions heuristiques à des questions pratiques liées à la consommation, détournement/création de nouveau sens (Cova et Cova, 2001).

Comment les clients contribuent-ils, par le biais d'une mise en jeu de leurs compétences, à la co-création de valeur ? L'objectif d'une de nos recherches consistait à donner des preuves empiriques à ce courant théorique et à proposer les cadres théoriques intégrant le phénomène complexe d'acquisitions de compétences du client par des actes de co-création.

Les travaux et les questionnements nous invitent ainsi à construire des cadres d'analyse nous permettant de comprendre quels savoir-faire, connaissances ou expertises les consommateurs requièrent. Le concept de « ressources opérantes », emprunté à la théorie « *Resource-Based Theory of the Customer* » fondée sur le couple « ressources-compétences » (Arnould, Price et Malshe, 2006) ne nous paraît cependant pas suffisamment complet pour rendre compte pleinement de la dynamique des compétences du consommateur.

En effet, il se compose d'un certain nombre d'éléments (capacités, savoir, savoir-faire, expertise) dont la structure, le contenu, les liens qu'ils

entretiennent restent peu considérés en marketing. Définie à la fois comme le résultat de la mobilisation de savoirs, savoir-faire, savoir-être et la mobilisation même de ces ressources (Le Boterf, 1994) dans certains travaux en sciences de gestion, ou bien en sciences de l'éducation comme un dispositif éducatif permettant de « *faire face à une situation complexe, de construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire de réponses préprogrammées* » (Perrenoud, 1999), la notion de compétence nous semble plus à même de réarticuler les divers éléments et enrichir la notion de compétence en marketing. En marketing, la compétence du consommateur est sous-tendue implicitement par les huit courants théoriques qui ont anticipé et en même temps construit l'avènement de la figure du consommateur-collaborateur (Cova et Dalli, 2009). Si la recherche en marketing a donc commencé à envisager le consommateur en termes de compétences et non plus seulement en termes de besoins, notamment au travers du concept d'expertise (Alba et Hutchinson, 1987), le concept de compétences du consommateur ne fait pourtant pas l'objet d'une conceptualisation solide (Mac Donald et Uncles, 2007). Qu'entend-t-on donc par *compétence du consommateur*? Comment représenter la compétence du consommateur? Peut-on proposer une typologie de compétences du consommateur? Cet axe de recherche se veut être une contribution à cette série de questions.

La validation de notre projet de recherche a été initiée notamment au sein d'EDF R&D au cours de l'élaboration de nouveaux services proposés aux clients : maîtrise de l'énergie et travaux-rénovation de l'habitat qui mobilisent une part importante de compétences du client. Mais ces résultats restent à être vérifiés sur d'autres cas d'entreprises avant de pouvoir procéder à leur généralisation, de façon rigoureuse comme il est habituel pour toute méthodologie de recherche en Sciences de Gestion.

Dans le cadre du projet *Customer Empowerment* et *Précarité Énergétique*, une démarche co-tutorée EDF R&D/ Université Paris 13 a été menée afin de mieux cerner les réactions et comportements des habitants du Département de la Seine Saint-Denis face à la montée des phénomènes de paupérisation et de précarité énergétique. Ce projet a été mis en place selon le schéma méthodologique 'classique' suivant : première approche quantitative qui a permis de tester la faisabilité du projet et de préparer un guide d'entretien puis approche qualitative.

Etude quantitative sur la précarité énergétique en lien avec les profils-clients

Les principaux résultats de la démarche quantitative menée pour l'étude, selon la méthode des quotas, en face à face, auprès de plus de 200 personnes, mettent en relief :

- une méconnaissance de la notion de précarité et notamment de précarité énergétique,
 - une angoisse forte face à un avenir incertain ; par utilisation de biais analogiques (utilisation de mots comme : paupérisation, gêne, pauvreté, difficulté,...), la majorité des interviewés comprennent le phénomène et le ressentent comme angoissant et susceptible d'altérer leur vie quotidienne présente et future,
 - des difficultés croissantes aux 'expériences' du quotidien,
 - des ressources financières de plus en plus contraintes pour faire face aux dépenses de la vie quotidienne. Les privations évoquées impactent des domaines aussi variés que : l'alimentation, les vêtements, les soins médicaux, et enfin les loisirs. Ceci entraîne un sentiment d'exclusion qu'ils trouvent « stigmatisant » et « injuste ». Un manque de compétences cognitives et instrumentales des gestes nécessaires pour « moins et mieux dépenser ». Bien que les différentes catégories aient toutes pour point commun des gestes qu'ils « pensent économes », l'autre point commun est la demande forte d'apprentissage de nouveaux gestes, les aides d'ordre financier pour rénover leur habitat n'étant pas évoquées en spontané.
-
- Concernant les moyens d'obtenir des conseils pour une meilleure maîtrise de l'énergie, toutes les catégories favorisent en premier le conseiller par téléphone lorsqu'ils ont besoin d'informations ou de conseil sur la maîtrise de l'énergie avant même d'aller consulter un conseiller sur le point de vente de l'énergéticien. Ce sont des résultats importants car ils signifient que les gens ont confiance en leur fournisseur d'énergie.
 - Concernant l'impression de confort dans l'habitat, il est perçu comme suffisant par 80% des personnes interrogées. Il est à noter que ce sont surtout les personnes qui ont un chauffage électrique particulier ou collectif qui se plaignent d'un réel inconfort thermique.

Les résultats de cette étude quantitative ont permis d'identifier les populations les plus réceptives au thème de « Précarité énergétique » soit les étudiants, les salariés monoparentaux, les retraités et enfin les demandeurs d'emploi.

Etude qualitative sur la précarité énergétique en lien avec la compétence-client

Dans notre étude qualitative sur la précarité énergétique, la méthode d'entretiens en face à face a été utilisée afin de mieux visualiser les comportements des consommateurs, aller en profondeur et comprendre les attitudes et les sentiments des personnes interrogées vis-à-vis de la précarité énergétique. Nous avons observé une décohérence entre les mesures de compétences des clients en situation de paupérisation.

La réponse ordinaire en recherche traditionnelle est celle-ci : le client disposant des accès aux capitaux culturels, relationnels et monétaires est le meilleur client pour l'entreprise, et donc un client 'compétent'. Or nous nous sommes aperçus lors de notre recherche que ce n'est pas le cas pour les situations de précarité. En nous appuyant sur les traces des réflexions de Muhammad Yunus (Prix Nobel de la Paix 2006), nous pensons que les « dits- incompetents » peuvent créer de l'activité, avoir les 'astuces' pour dépasser les situations précaires, avoir une solution plus proactive, voire en apprendre aux « compétents » sur le comment agir. Ils n'ont pas de ressources cognitives et matérielles, ne sont pas insérés dans les « bons » canaux de communication, n'ont pas d'argent pour payer leurs factures, ne sont pas pris en charge par les conseillers clients en ligne réservés aux bons clients, n'ont pas d'accès à un conseil et un soutien de qualité mais ont plein d'idées, parfois très novatrices et une envie très forte de sortir de cette situation. Avec la mise en place, par exemple, de communautés d'utilisateurs en appui aux structures locales, les clients soi-disant « incompetents » pourraient agir face aux situations précaires et aider ceux qui se retrouvent dans ce même type de situation.

Nous nous sommes interrogés sur ce qu'il serait utile de faire dans les communautés de clients réputés « incompetents » afin de lier avec les comportements de clients compétents ? Mais au-delà d'un nouvel objet de recherche reliant « comportements compétent/incompétent », il s'agit d'un changement méthodologique : revisiter la notion de connaissances et de compétences à partir des méthodologies alternatives.

Nous avons opté pour la méthode de représentation d'expériences de pensées afin de montrer la multitude des compétences requises et des ressources pouvant être mobilisées face à des situations différentes de consommation. Les expériences de pensées sont ancrées dans l'expérience de la consommation des chercheurs, sur laquelle ils ont porté un regard interrogateur et méthodique, expérience de consommation source d'un cadre méthodologique A partir de ces recherches avec une nouvelle méthodologie, nous avons proposé des axes de développement marketing.

- *Résultats pour la thématique* - étude intégrative sur les compétences du client dans les expériences de co-création. Le principal résultat de cette thématique réside dans la proposition d'un cadre conceptuel plus dynamique et détaillé des compétences du consommateur soit une typologie développée des compétences.

Ce cadre conceptuel a en effet le mérite de considérer la compétence du consommateur comme un processus plus qu'un état de fait. Elle se présente avant tout comme le résultat de la mobilisation de diverses ressources propres aux consommateurs (notionnelles, physiologiques ou individuelles, sociales, communicationnelles, culturelles, financières) mais aussi fournies par l'entreprise (ressources commerciales, ressources de la chaîne de valeur). La compétence se décline en trois types de compétences majeures : instrumentales, cognitives et d'usage. Ainsi, cette conception de la compétence permet de comprendre davantage du point de vue théorique le phénomène complexe de création des connaissances organisationnelles, y compris celles du client. D'autre part, ce cadre théorique aide les organisations à mieux combiner les ressources de leurs consommateurs avec les ressources de leurs employés pour la création de la valeur.

Parallèlement à ce résultat, ont été proposées des approches plus opérationnelles en termes de compétences. Ainsi, le « *Knowledge Marketing* » se présente comme une méthode opérationnelle du *Customer Empowerment* consistant à mobiliser et à développer à la fois les compétences des consommateurs et celles des collaborateurs de l'entreprise impliqués dans le processus de création de la valeur. Elle permet en termes opérationnels d'une part, de doter les clients de compétences et, d'autre part, de développer les compétences des membres de l'entreprise. La réussite d'une telle méthode dépend d'une typologie des clients construite autour de deux dimensions : niveau des compétences du client et degré d'implication du client dans l'expérience de consommation, compétences impactant celles des entités et membres de l'entreprise impliqués dans les expériences des clients.

Afin d'enrichir la conceptualisation de la compétence du consommateur, un détour par les définitions des sciences de gestion et de l'éducation est nécessaire et permet de saisir l'ambivalence des compétences qu'elles soient organisationnelles ou individuelles. Pour Lado et Wilson (1994), la compétence correspond à la mise en œuvre coordonnée de **compétences d'entrée**, autrement dit au résultat de la combinaison de ressources tangibles et intangibles : logiciels, équipements, produits, mais aussi, accumulation d'expériences passées et mémorisées sous la forme de connaissances explicites, formalisées ou tacites, de pratiques (capacité à agir de façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis) et d'attitudes (volonté de s'engager, de faire face aux changements, état d'esprit d'innovation, etc.). La compétence est indissociable de l'action, elle est indépendante du contexte dans lequel elle opère. Ainsi, selon la tâche à réaliser, l'action à accomplir, cette mise en œuvre coordonnée de ressources ou de compétences d'entrée qui s'appuie sur des **compétences de transformation** (Lado et Wilson, 1994) - c'est-à-dire des processus organisationnels particuliers (ex. : *empowerment* des cadres intermédiaires, collaboration entre différents départements, apprentissage et prise de conscience) - se manifeste dans un certain nombre de comportements compétents relatifs à une action donnée (cf. tableau suivant adapté pour les situations du Knowledge Marketing par le biais d'intégration du client dans le processus organisationnel, selon une logique 'entreprise ET Client').

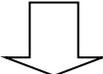
TRIPLE NATURE DE LA COMPÉTENCE	DEFINITIONS
« Compétences d'entrée »	Ressources tangibles : logiciels, équipement, produits Ressources intangibles : connaissances, ressources physiologiques, culturelles, attitudes accumulées.
« Compétences de transformation » ou compétences processus Compétences actionnées ou compétences terminales => comportements compétents	Processus organisationnels (empowerment, apprentissage organisationnel)  'prise de conscience', apprentissage individuel et organisationnel (entreprises ou clients) 'knowledge marketing' (entreprises ET clients)  Compétences des clients mises en actes dans une activité donnée

Tableau : nature de la compétence (adapté de Lado et Wilson, 1994)

Les compétences se façonnent, s'expriment dans les interactions sociales et leur périmètre dépend du chemin suivi (*path dependancy*) jalonné d'étapes d'expérimentations, d'apprentissage et de désapprentissage par lesquelles elles se construisent. Les compétences sont le résultat d'un flux continu d'apprentissages qui vient renforcer et élargir la base de compétences de l'entreprise, c'est-à-dire les compétences d'entrée, sommes de ressources tangibles et intangibles. La base de compétences préexistantes qu'il s'agisse des connaissances, du savoir agissant ou des attitudes, conditionne la nature du flux de compétences généré dans une action donnée. Que retenir de ces différentes conceptions de la compétence ? En tant que processus, la compétence « *n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire [...]. Il n'y a de compétence que de compétence en acte [...]. La*

compétence ne réside pas seulement dans les ressources (connaissance, capacités, ...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources » (Le Boterf, 1994).

Plus généralement, la distinction entre « compétence » comme résultat, alchimie particulière, combinaison spécifique d'un ensemble de ressources pertinentes face à une action donnée et compétence en termes de « processus » de mobilisation de différentes ressources, est nécessaire à la compréhension de l'activité, de la mise au travail du consommateur collaborateur. Autrement dit, les définitions de la compétence en sciences de gestion et de l'éducation nous amènent à distinguer les **compétences terminales, ou comportements compétents**, des **compétences-processus** définies comme la capacité à obtenir des compétences terminales.

Nous avons mobilisé le *Resource-based Theory of The Customer*, permettant d'élaborer une typologie des compétences du client. Deux visions sur la compétence du client ont été présentées dans le cadre des recherches en *Knowledge Marketing* :

- *une vision statique où la compétence est bien identifiée comme un ensemble de compétences cognitives ou la capacité à décoder le message des entreprises, elle fait référence aux efforts cognitifs¹; de compétences instrumentales ou la maîtrise de l'usage et des instruments de contrôle²; et enfin, de compétences de l'usage³ ou l'usage d'un produit, d'un service, d'un média...*
- *une vision dynamique où la compétence n'existe pas en tant que telle, mais est définie comme la capacité de mobilisation de divers types de ressources du consommateur. Cette capacité peut s'apparenter en partie à une prise de conscience issue ou non d'un schéma d'apprentissage.*

Approche dynamique de la compétence : les compétences-processus

Dans le cadre de nos recherches, nous proposons d'envisager la compétence-processus en nous appuyant sur l'approche dynamique ou processuelle de la compétence. Nous suggérons que l'action du consommateur en co-création peut s'envisager comme l'intégration de ressources propres au consommateur et de ressources fournies par l'entreprise. Il s'agit tout d'abord des ressources

¹ Cf. Travaux de Macdonald and Uncles, 2007; Alba and Hutchinson, 1987; Passebois and Auria, 2004

² Tricot, 2006; Lüthje, 2004

³ Von Hippel, 1978, 1986, 1999, 2005; Béji, Bécheur and Gollety, 2007, Berthon and al. 2007

individuelles incorporées à la personne, définies en marketing ; ce sont des conditions physiques et psychologiques, des états d'émotion, d'affectivité, les ressources sensorielles. etc. Les ressources notionnelles et communicationnelles complètent cette classification. Elles mettent en évidence, dans un premier temps, le concept de « notions, connaissances » qui sont des idées ou schèmes de pensée qui permettent d'ouvrir un questionnement, d'orienter l'observation ou la compréhension, de diriger l'analyse, d'organiser l'espace et le temps, ou d'orienter les choix d'action. En termes de ressources communicationnelles on peut ainsi penser à la capacité à parler le même langage (lexique), à la capacité à réclamer, à alerter, à donner son avis, à communiquer sur le produit.

RESSOURCES	ELEMENTS
Ressources physiologiques ou individuelles	Conditions physiques et mentales, sensorielles, émotionnelles, force physique, intention et temps consacré à la consommation
Ressources sociales	Relations de famille, communautés de consommateurs, relations commerciales
Ressources notionnelles	Notions essentielles relatives au produit ou au service : usage, sécurité, coût, facture, principe d'installation, etc....
Ressources communicationnelles	Empathie, sens de la collaboration, de l'élaboration de messages clairs
Ressources commerciales	Canaux de communication, supports physiques, techniques, offres de produits et de services
Ressources culturelles	Connaissances spécifiques autour d'un produit, d'un service, d'une marque, des enjeux éthiques, sociaux, économiques, légaux, commerciaux de la société
Ressources financières et matérielles	L'argent et les crédits disponibles pour la consommation, le matériel utilisé, l'habitation des clients

Ces ressources communicationnelles peuvent prendre la forme de ressources co-créatives qui impliquent une communication bilatérale. Le consommateur puise également dans l'équipement de son environnement, l'équipement composé des relations familiales, amicales, des communautés de consommateurs (Arnould et al. 2006), ce sont les *ressources sociales*. A cela, nous agrégeons des ressources mises à disposition par les opérateurs du marché

(*ressources commerciales*) qu'il intègre à ses propres ressources de manière à co-créer son expérience. Cet environnement est un porteur de l'information à l'expérience de consommation. Cette information a un caractère physique en termes de l'information quantique avec un effet de décohérence quantique des systèmes complexes composés.

Approche statique : les compétences terminales

Comme nous l'avons souligné, la compétence réside également dans la capacité des consommateurs à mobiliser ces différentes ressources. Elle se décline en divers comportements compétents liés notamment à la situation de consommation rencontrée en interaction ou non avec l'entreprise. L'analyse de la littérature nous a permis de distinguer les capacités du consommateur regroupées en trois familles de compétences.

- les *compétences cognitives*, liées en marketing, à la capacité de décoder le discours des firmes et les messages publicitaires (Macdonald et Uncles, 2007), et aux efforts cognitifs réalisés en expertise et en familiarité (Alba et Hutchinson, 1987 ; Passebois et Aurier, 2004) dans l'acte d'achat, dans la communication verbale, dans la recherche d'informations. Nous retrouvons ce type de compétences tantôt sous le vocable de compétences cognitives, tantôt sous celui de compétences linguistiques et informationnelles. Ces dernières se définissent comme la capacité à identifier la nature, l'étendue et les sources possibles de l'information requise, à trouver et organiser l'information avec efficacité, à lire, écrire, comprendre et mémoriser les informations, à évaluer l'utilité, la pertinence et la qualité de l'information trouvée, à assumer une veille informationnelle. Les compétences cognitives du client sont ainsi des capacités à lire, interpréter, mémoriser, organiser et formaliser par écrit ou oralement les informations concernant le produit.
- Les compétences que nous qualifierons *d'instrumentales*. Appliquées au comportement du consommateur, nous suggérons que ces compétences se présentent tout d'abord comme des capacités du client liées à la manipulation des produits « physiques » avant, pendant et après la consommation, et des outils appartenant au consommateur (ordinateurs, périphériques), disponibles dans son environnement mais aussi à l'utilisation des outils de représentations (étiquettes, notices d'utilisation, etc.). Les compétences instrumentales du consommateur

font écho à l'utilisation coordonnée, maîtrisée d'une technique, d'une technologie, et d'un savoir pour accomplir une autre tâche (Lüthje, 2004). Leur mise en jeu peut consister également à s'appuyer sur un certain nombre de ressources sociales, comme les relations amicales et professionnelles ou encore les réseaux en ligne (Macdonald et Uncles, 2007), pour atteindre un objectif donné. Parler de compétences relationnelles paraît ici approprié.

- Enfin, *les compétences liées à l'usage* d'un produit, d'un service ou d'un média, qui ouvrent l'accès à une prise de parole légitime sur le produit, le service ou le média en question, voire lui permettent de proposer d'autres usages. Ces compétences renvoient ainsi en marketing notamment aux travaux de Von Hippel (1978, 2005), de Béji-Bécheur et Gollety (2007) ou plus récemment à ceux de Berthon et al. (2007). Elles se rapprochent de la notion de compétences métacognitives consistant à déployer des capacités créatives : création de nouvelles représentations, de nouvelles connaissances, de solutions heuristiques à des pratiques liées à la consommation, détournement/création de nouveaux sens. Les compétences évoquées dans cette recherche sont différentes d'une compétence post-fordienne, limitée à l'usage des fonctionnalités.

La métacognition dont il est question ici est la métacognition à propos d'une situation et d'une activité particulière : apprentissage et comportements compétents. Ces comportements compétents se manifestent à trois niveaux de compétences : compétences cognitives, compétences d'usage, compétences instrumentales. La compétence métacognitive se manifeste comme une compétence générique liée à la prise de conscience.

En-deçà de cet essai de classification des compétences du client pour une meilleure compréhension des activités du consommateur, nous remarquons qu'elles ne se déploient pas de façon isolée mais se révèlent interdépendantes ; les compétences instrumentales dépendent par exemple de la connaissance préalable des fonctionnalités des outils techniques et de la capacité à les mobiliser (compétences cognitives) suivant les situations vécues par les consommateurs (compétences d'usage). Nous avons proposé dans nos travaux de recherche de dresser un référentiel non exhaustif de ces différents types de compétences pour les travaux de rénovation d'habitat et pour une maîtrise d'énergie par les clients d'EDF. L'identification de ces compétences passe en premier lieu par un repérage des ressources mobilisées.

Rappelons que les ressources apparaissent comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, de comportements mobilisés dans une situation donnée tandis que les compétences résident dans la capacité des individus à mobiliser différentes ressources dans chacun de ces domaines. Au regard de ces approches dynamique et statique de la compétence, les activités liées à la consommation peuvent ainsi s'appréhender comme la mise en jeu d'un certain nombre de compétences terminales qu'elles soient instrumentales, cognitives ou d'usage. Ces dernières sont le fruit de la mobilisation de ressources propres au consommateur (ressources individuelles, notionnelles, culturelles, communicationnelles, collaboratives, physiologiques) ou disponibles dans son environnement qu'il soit commercial (canaux de communication, outils techniques pour interagir avec l'entreprise) ou non-commercial (ressources sociales, ressources sociales en ligne) et dans lesquelles l'individu puise pour consommer. Notre apport par cette étude et pour le *Knowledge Marketing* : la mobilisation des compétences du consommateur dans les expériences de co-création de la valeur. Selon ce développement récent (étude R&D auprès des chercheurs d'EDF en 2014), la « prise de conscience » des compétences d'usages des produits est donc le processus d'apprentissage reconstruisant puis dépassant ce qui était acquis en schèmes d'action à partir de différentes combinaisons des ressources qui sont mises en relations par des compétences du client.

Les ressources apparaissent comme un ensemble d'éléments tangibles et intangibles (en des comportements mobilisés dans une situation donnée, tandis que les compétences résident dans la capacité des individus à mobiliser différentes ressources dans chacun de domaines. Au regard de ces approches dynamique et statique de la compétence, les activités liées à la consommation peuvent ainsi s'appréhender comme la mise en jeu d'un certain nombre de compétences terminales qu'elles soient instrumentales, cognitives ou d'usage. Ces dernières sont les résultats de mobilisation de ressources propres au consommateur (ressources individuelles, notionnelles, culturelles, communicationnelles, collaboratives, physiologiques) ou disponibles dans son environnement qu'il soit commercial ou non - et dans lesquelles l'individu puisse combiner divers états superposés de comportements compétents/incompétents.

Les *compétences métacognitives* sont basées sur les métaconnaissances et interviennent dans la phase finale, c'est-à-dire les connaissances qu'a un individu à propos de la connaissance ; elles englobent les connaissances métacognitives à *propos de soi, ses expériences, ses stratégies*. Les *expériences*

métacognitives sont les prises de conscience, au cours de l'action, qui portent sur une unique démarche compétente pour agir. Les *conduites métacognitives* regroupent les activités de *contrôle* et de *régulation* de l'action. L'activité de contrôle de la situation de précarisation comprend notamment : classer ses activités vis-à-vis des notions de précarité, vérifier les états de ressources à mobiliser, évaluer ses propres capacités, compétences et les résultats atteints, et enfin anticiper ses comportements compétents et ses démarches. La régulation correspond à la prise de décision d'agir d'une certaine façon, au regard de la situation de précarisation. La mobilisation des compétences du consommateur dans les expériences métacognitives est une compétence '*conscientisées*' et mise en jeu avec des ressources comme illustré ci-après.

Le consommateur peut être conscient, à différents niveaux selon qu'il a procédé à l'une ou l'autre des abstractions décrites par Piaget, de sa manière d'apprendre :

- **la conscience irréfléchie** : la conscience vécue, par une abstraction irréfléchie, celle qu'on a de son environnement (*connaître un objet : savoir qu'il fait nuit, savoir qu'il existe la situation précaire, par exemple*),
- **la conscience réfléchissante** : la conscience réflexive qui réfléchit le premier niveau, par une abstraction réfléchissante » avec une attention portée au phénomène (« *je suis conscient au phénomène de précarité et je fais attention à mes gestes de consommation d'énergie pour ne pas avoir accident pour ma facture* »),
- **la conscience réfléchie** : est une conscience d'ordre supérieur. Elle fait appel à la reconnaissance par un sujet, par l'abstraction réfléchie, pensant de ses propres actes et comportements (« *je suis attentif aux gestes d'économie et je suis surpris qu'en faisant attention à mes usages, je me suis devenu plus sensible à l'environnement et plus habille à la gestion de mon habitat* »),
- enfin, la « **métaconscience** », dont le rôle serait de « rendre possible la nécessaire prise de conscience de ces processus exécutifs supérieurs de contrôle et de régulation » dont l'individu n'est pas conscient lorsqu'il agit.

La « prise de conscience » est le processus de conceptualisation reconstruisant puis dépassant ce qui était acquis en schèmes d'action (à partir de différentes combinaisons de ressources qui sont mises en relations). La prise de conscience comme un *passage*, un moment de déséquilibre qui va permettre de passer d'un état de conscience à un état "supérieur", c'est-à-dire plus large et plus stable que l'état précédent, permettant de contrôler, réguler et transformer ses propres comportements à partir des ressources mobilisées.

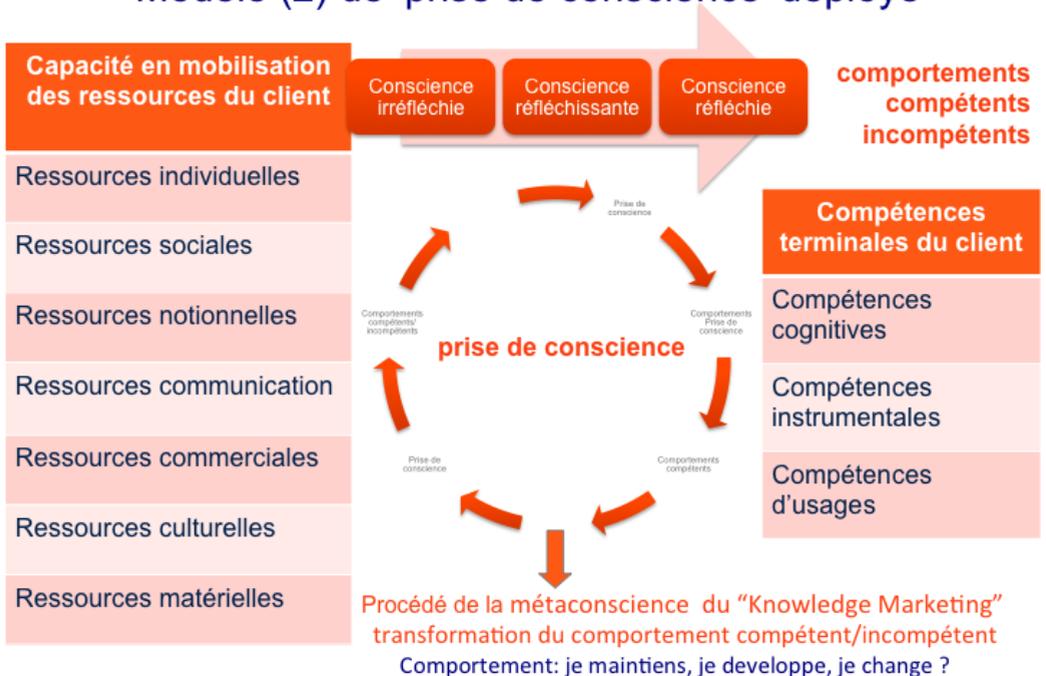
Ainsi notre modèle du Knowledge Marketing, reliant le processus de mobilisation des ressources avec les compétences terminales par le biais du

processus de prise de conscience, présente un procédé original de transformation du comportement du consommateur (compétent/incompétent), notamment du consommateur fragilisé.

Selon ce modèle :

1. la capacité du consommateur se manifeste en compétences de mobilisation de ses ressources avec la mise en place parallèle de ses compétences terminales ;
2. la mobilisation de ces ressources se manifeste de façon irréfléchie, réfléchissante et réfléchie, en fonction son schéma de la prise de conscience de ses capacités et, à partir ce schéma actionné, ceci amène à des comportements compétents et/ou incompetents ;
3. la transformation de comportement s'effectue en phase finale par la méta-conscience.

Modèle (2) de 'prise de conscience' déployé



La réussite du modèle du *Knowledge Marketing* a été soulignée par le développement d'une typologie-clients construite autour de deux dimensions : niveau des compétences du client et degré d'implication du client dans la co-crédation avec l'entreprise. Les compétences du client impactent celles des entités de l'entreprise mais avec une prise de conscience de celles-ci. Nous nous référons aux travaux qui traitent de l'apprentissage de l'individu d'abord du point de vue « compétence-client », puis par le biais de l'approche de la prise de conscience des capacités des clients dans les situations diverses. Nous proposons enfin, un cadre conceptuel qui implique la dimension du « Knowledge Marketing » dans un modèle opérationnel de notre étude sur la transformation du comportement du client.

La typologie de clients proposée par le *Knowledge Marketing* se construit ainsi autour des axes : niveau des compétences du client et degré d'implication du client et l'expérience de co-crédation. Au croisement de ces dimensions (forte, faible, moyenne), $3 \times 3 =$ neuf catégories de clients ont été identifiées en termes d'évolution de leurs compétences (via une mobilisation des ressources) et par rapport à l'importance de leur implication à la co-crédation (via une prise de conscience). Les clients engagés possédant un niveau moyen de connaissances/compétences semblent la catégorie privilégiée ou « *cœur du Knowledge Marketing* », cette catégorie étant la plus capable de faire évoluer ses compétences par le biais de l'implication conscientisée.

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

- **“clients-contrôleurs”** : clients exerçant un contrôle de leurs expériences grâce à leurs compétences,
- **“clients-experts”** : clients dotés de fortes compétences et impliqués dans la vie de l'entreprise ou de communautés de pratiques,
- **“clients communautaires et fans”** : clients à compétences impliqués dans des communautés et fans des pratiques/expériences, sympathisants, “likeurs facebookeurs”
- **“clients référents”** : clients très compétents qui agissent plutôt vis-à-vis des références (marque, caractéristiques et attributs du produit, informations, image...)
- **“clients potentiels 1”** : clients à compétences moyennes, peu impliqués dans l'expérience de consommation,
- **“clients potentiels 2”** : clients impliqués moyennement dans l'expérience, ne disposant pas de compétences et de connaissances pour s'approprier pleinement leurs expériences.

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 et donc génèrent des profits stables.

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

- la co-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.

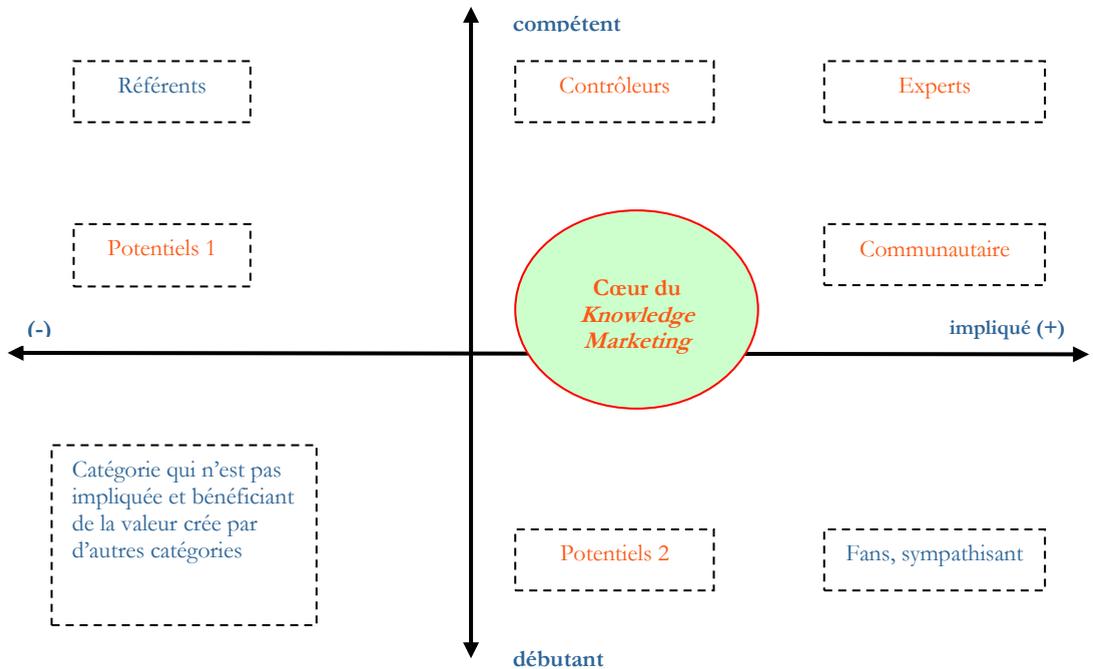


Figure : Typologie des clients selon le Knowledge Marketing

Ces implications pratiques en termes de segmentation par ressource et compétence invitent les entreprises à considérer trois niveaux de résultats :

- résultat lié au procédé de l'intégration des ressources par le consommateur : il consiste à élaborer, à identifier les compétences activées par les consommateurs au travers de l'intégration des ressources offertes par l'entreprise dans leur expérience de consommation. Pour être attentive, l'entreprise peut se référer à une ressource de compétences explicites ou implicites du consommateur. Ce travail réflexif s'appuie sur les schémas du client et non sur les seuls schémas de l'organisation : le client est compétent sur un plan cognitif, instrumental, métacognitif ou sur le plan de l'usage, dans de nombreux domaines que l'organisation ne prend pas forcément en compte.
- Résultat lié aux compétences requises : si tant est que l'entreprise modifie ses représentations, parfois partielles des consommateurs, les notions de compétences et de ressources peuvent également conduire les spécialistes en marketing à s'interroger sur les comportements compétents requis (ex. : compétences relationnelles) dans le cadre de leur activité et de ce fait à l'exclusion des clients qui ne les possèdent pas.
- Résultat lié aux conditions d'activation des compétences du client : notre résultat permet enfin de s'interroger sur les ressorts de l'activation des compétences du consommateur. Dans nos projets R&D avec les entreprises, nous sommes partis du postulat que le référentiel de compétences du client défini par l'entreprise est en adéquation avec les compétences réelles activées par les clients. Pourtant, une question essentielle se pose qui doit donner lieu à des recherches ultérieures : à quelles conditions le consommateur met-il en jeu ses compétences et ses ressources qui seront intégrées dans la chaîne de valeur de l'entreprise ?

Ces deux thématiques de recherche sur la co-création se sont attachées à mieux comprendre les sources des compétences et le processus de construction des compétences du client. Nous avons étudié des visions statiques et dynamiques peu mises en avant dans la littérature. Mais surtout nous avons mis l'accent sur le processus dynamique de construction des compétences du client en lien avec l'entreprise. Plus spécifiquement, nos publications ont permis d'apporter une vision plus claire et une nouvelle compréhension de ce concept en sciences humaines.

La recherche en marketing est riche de pluridisciplinarité, sera présentée dans le chapitre suivant. Les courants des sciences humaines, telles que l'école comportementale, la psychologie cognitive et sociale, la sociologie et encore, plus récemment, l'anthropologie, la phénoménologie et l'ethnologie, ont tenté

depuis la naissance du marketing de comprendre et d'agir sur le consommateur. Les sciences exactes voisines, comme l'analyse statistique, la programmation et l'informatique et la modélisation des systèmes quantiques ont complété la recherche sur le comportement du consommateur. Les sciences du vivant comme la neurologie et la médecine ont contribué à la naissance du *neuro marketing*. Or, il est rare que des travaux de recherches fassent des liens entre la physique et le marketing, surtout en articulant les positionnements de la physique classique et celui la physique quantique dans les expériences *flow* des consommateurs. La connaissance sur la compétence du client pourra ainsi être revue alternativement par une telle approche de la physique quantique : domaine de l'information quantique.

Cette partie des travaux est conceptuellement tournée vers les approches du marketing qui sous-tendent l'axe principal de notre recherche : le *Knowledge Marketing*. Concernant le *Marketing Expérientiel*, nos réflexions mettent en évidence le rôle de l'expérience du client dans la création de la connaissance lors de la création de produits personnels. Elles soulignent notamment la transition de la notion de connaissance du client vers celle de la compétence du client lors des actes de co-création avec une entreprise. Ce résultat est cohérent avec une typologie de compétences cognitives, instrumentales et d'usages du consommateur, initialement proposée dans nos travaux de recherche. Cette logique statique des compétences, parce qu'elle manifeste un lien entre savoir, savoir-faire et savoir-être de l'individu, est sans doute plus facile à mobiliser qu'une logique dynamique des compétences fondée sur les ressources du client, qui nécessite un nombre de ressources intangibles et invisibles, comme la connaissance tacite, la culture, etc..

Nos recherches couplées à des concepts voisins comme le Resource-based Theory montrent qu'au-delà d'une connaissance du client (savoir), les consommateurs font preuve d'une certaine dynamique des compétences lors de la mise en jeu des ressources dans les actions de co-création. Mais ce que remarque l'analyse des travaux élaborés, c'est l'incompatibilité et la décohérence entre différentes visions de la compétence du client. L'observation de la compétence et de la connaissance tacite fait état de paradoxes, que l'on retrouve dans d'autres disciplines dont la physique quantique.

Une fois encore, ces recherches ont conduit à de nombreuses réflexions méthodologiques de façon à choisir, pour chaque étude, le protocole paraissant le mieux adapté à la question de recherche. De nouveau, des techniques variées ont été mobilisées, des méthodes quantitatives et

qualitatives pour le projet du marketing, de l'analyse sémiotique pour comprendre la nature des connaissances 'invisibles' et 'infiniment petites' ou du recours aux méthodes dites « expériences de pensée », empruntées aux physiciens. Nous sommes conscients du nombre de limites liées notamment à la nature 'physique' des ressources du client (dont l'information) mobilisées dans la co-création. Mais nous avons toujours apporté un soin à les distinguer en ayant recours aux approches permettant de donner une interprétation alternative aux notions de la connaissance, de la compétence et de la co-création : une interprétation quantique.

Perspectives de la rupture quantique 2025-2050 : vers une interprétation quantique du Knowledge Marketing et une NBIC(Q)S Convergence

Les recherches qui ont été portées à la fois sur la connaissance du consommateur, la compétence du client et les situations de co-création, nous ont permis d'explorer différentes disciplines et courants : la gestion des connaissances, le comportement du consommateur, la psychologie, la philosophie, la sociologie de consommation et, par extension de nos connaissances en marketing, la prise de conscience par le client. Ceci nous a permis d'introduire le nouveau projet «*Knowledge Marketing*», et de concepts peu étudiés tels que la connaissance tacite du consommateur et la délégation du pouvoir au consommateur (*Customer Empowerment*), ou bien des notions qui n'ont pas encore été présentées dans le monde tel que le traitement image/son/odeur/données en réseau. Elles nous ont permis d'apporter un regard nouveau sur la compétence du client et de proposer des technologies marketing très variées pour la période de 2015-2025, essentiellement par rapport aux projets réels des entreprises orientées vers la recherche et le développement.

Au cours de ces recherches, nous avons utilisé des outils de recherches classiques : enquêtes d'ordre quantitatif, entretiens d'experts, entretiens individuels qualitatifs, observation participative. Néanmoins, notre parcours original consistait à utiliser des techniques de recherches inventives : conception des outils et des procédés innovants, « expériences de pensées », ingénierie de recherche applicative. Pour les études qualitatives sur le web parfumé, nous avons travaillé à la fois sur des données textuelles, visuelles, mais aussi olfactives, qui ont été interprétées par divers experts. Finalement

nous avons obtenu un résultat paradoxal, lorsque nous avons revu les données du point de vue de la mécanique quantique. Lors de l'Intel Developer Forum en septembre 2007, Gordon Moore a prédit que sa loi de doublement du nombre de transistors dans une puce tous les deux ans ne serait plus valide dans dix à quinze ans (à l'horizon de 2025) ! En effet, l'industrie approche de plus en plus des limites physiques de la micro-électronique où les transistors ne seront plus constitués que de quelques atomes et isolants entre eux. L'industrie devra alors chercher des méthodes entièrement nouvelles, tel que l'empilement des transistors en 3 dimensions, les nanotechnologies et l'informatique quantique. Cette nouvelle donne nous a poussés vers des nouveaux horizons pour la période 2025-2050 suivie d'une rupture quantique des technologies.

Selon la Commission européenne, les technologies convergentes sont « *des technologies et des systèmes de connaissance génériques qui se renforcent mutuellement dans un objectif commun* ». Pour comprendre cette définition, il faut se référer aux quatre familles de technologies qui sous-tendent la convergence : les nanotechnologies, les biotechnologies, les technologies de l'information et de la communication et les sciences cognitives (voir l'encadré). L'abréviation classique NBIC (nano, bio, info, cognitive) est souvent utilisée pour caractériser cette convergence. Les chercheurs russes y ajoutent une composante Sociale (langage, socio-technologies de la communication) (S) ; tandis que nos travaux s'y convergent avec une approche de la physique Quantique (Q) : NBIC devient, selon notre conversion thématique, convergence NBIC(Q)S.

Encadré : la convergence « Nano-Bio-Info-Cognitive-Socio Humaine » NBICS

Les *nanotechnologies* permettent de manipuler la matière et de construire de nouvelles structures à l'échelle du millionième de millimètre (nanomètre), c'est-à-dire la taille de quelques atomes ou molécules. Elles ouvrent la voie non seulement à la fabrication de matériaux nouveaux, mais aussi à des applications biologiques, médicales et pharmaceutiques, notamment à travers des implants artificiels dans le corps humain.

Les *biotechnologies* visent à une connaissance détaillée du fonctionnement des gènes et des cellules vivantes, ainsi que des processus qui peuvent conduire à des maladies ou des pathologies. Alliées à l'informatique, elles conduisent à une modélisation de ces processus biologiques. Alliées aux nanotechnologies et à la microélectronique, elles peuvent mener à des applications de diagnostic au niveau cellulaire, à des capteurs électroniques à l'échelle moléculaire, à des systèmes de dosage de molécules pharmaceutiques intégrés dans des organes et commandés à distance.

Les *technologies de l'information et de la communication* permettent d'organiser la communication entre des "micropuces" ou "nanopuces", c'est-à-dire des processeurs miniaturisés à l'échelle micrométrique ou nanométrique, et des systèmes informatiques situés dans leur environnement. Elles évoluent vers un "internet des objets communicants". Quant à l'intelligence artificielle, elle se situe aux confins de l'informatique et des sciences cognitives.

Les *sciences cognitives* visent à une modélisation des processus de perception, de diagnostic et d'interaction; elles s'adressent aussi aux interfaces entre les êtres humains et les artefacts technologiques. Elles s'articulent aux neurosciences et à d'autres disciplines des *sciences humaines*, comme les théories du comportement, la sémiotique, la philosophie, les langages, l'histoire les théories de la représentation et de la communication. Alliées aux TIC et aux nanotechnologies, elles s'orientent vers la conception de systèmes sensorimoteurs ou cognitifs qui intègrent les interactions d'éléments humains et non humains.

Les travaux du Groupe européen d'éthique des sciences et des technologies (GEE) soulignent la nécessité d'examiner systématiquement les opportunités et les risques de technologies qui s'aventurent à la fois aux frontières de la connaissance et aux frontières de l'éthique, notamment lorsqu'il s'agit d'artefacts destinés à modifier, programmer ou contrôler des comportements humains (exemple : convergence 'bio génétique et comportements').

Source : après la Lettre EMIRIT, Numero 48

Selon les travaux de M.V.Kovaltchuk (Institut Kourtchatov, Russie, in Priroda, N°12, 2013), le passage du projet « nucléaire » vers celui de « convergence » implique des nouvelles connaissances alliées des sciences naturelles et des sciences humaines comme les « technologies futures » convergentes NBICS. Ce projet vise à donner les éléments « humains » aux machines inorganiques « sensibles » à base des connaissances neurophysiologies, biogéniques, de la simulation moléculaire des TIC et nucléaire, ainsi que celles cognitives, linguistiques et socio-physique des comportements humains, de la prise de conscience dans les schémas de fonctionnements des « super-ordinateurs ».

Au-delà de cette convergence, on peut noter un virage vers le domaine de la physique. C'est en participant à des projets de valorisation des technologies expérimentées avec les Centres de Recherche de France Télécom et d'EDF, que nous avons découvert les liens qui pouvaient exister entre le marketing et la physique Quantique (Q). Cette découverte a changé notre regard convergent de chercheur positionné et reconverti en NBIC(Q)S : Nano-Bio-Info-Cogno(Quantum)Socio.

Encadré : Physique Quantique

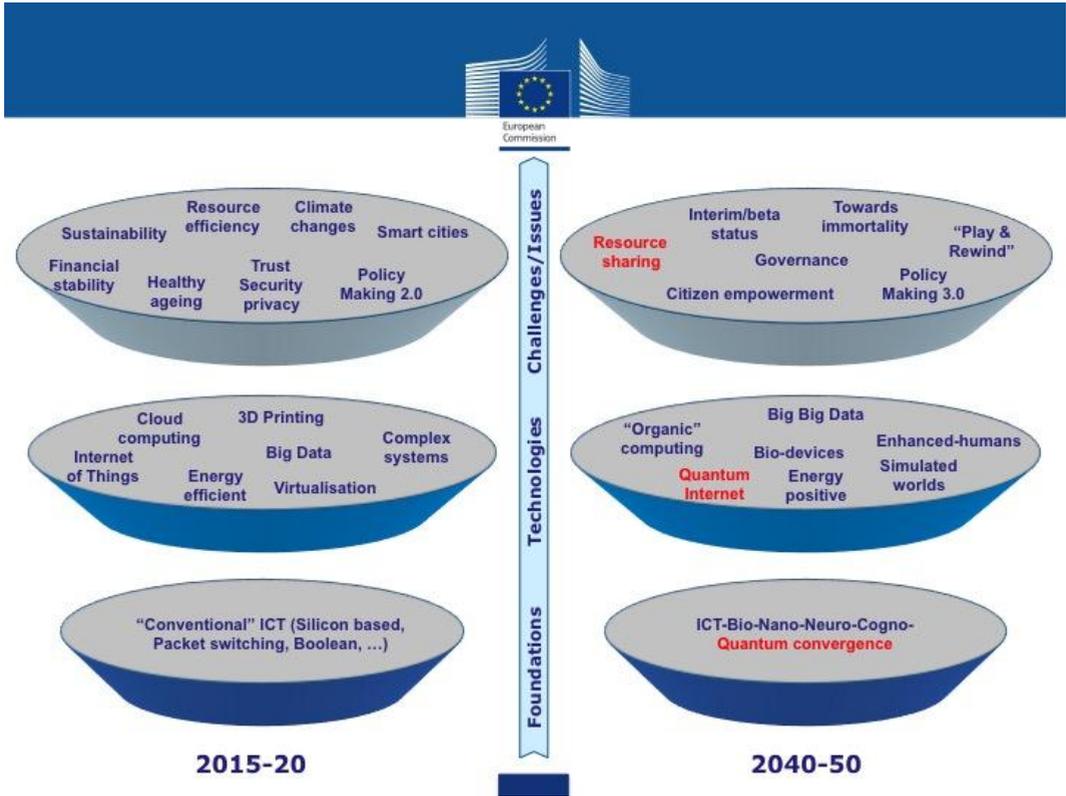
L'acte de naissance de la mécanique quantique date de la fin de l'année 1900, période durant laquelle Max Planck publia son explication du rayonnement du corps noir, c'est-à-dire du rayonnement émis par un corps qu'on chauffe. L'explication de Max Planck consista à supposer que les échanges d'énergie entre le rayonnement et la matière ne peuvent se faire que par paquets discontinus, les quanta. C'était le point de départ d'une grande révolution en physique : la physique quantique. Une des caractéristiques de la physique quantique est son impossibilité à être formulée en termes "classiques". La mécanique dite "classique" peut être formulée dans des termes ayant trait à la perception que nous avons de la réalité du monde extérieur qui nous entoure. Ainsi, en physique classique, une onde peut être comparée à des vagues apparaissant à la surface d'un étang ou d'un océan. De même, un corpuscule peut être comparé à une bille se mouvant dans l'espace. Remarquons qu'en physique classique, ces deux notions sont incompatibles. Une onde ne peut pas être un corpuscule et réciproquement. Il n'en est pas de même en physique quantique. En physique quantique, un système ne peut pas être décrit classiquement comme une onde ou un corpuscule. Il est en fait "les deux ensemble" dans le sens où, dans la réalité expérimentale, certaines expériences le font apparaître comme une onde tandis que d'autres le font apparaître comme un corpuscule. Seuls des objets mathématiques, comme les fonctions d'onde ou les champs quantiques, peuvent d'écrire ce double aspect "contradictoire" des systèmes quantiques. J'utiliserai le mot mécanique quantique plutôt que le mot physique quantique lorsqu'il s'agira d'appliquer le formalisme quantique à un système qui n'est pas nécessairement physique, ce qui est le cas de la compétence et de la connaissance humaine.

Nous avons ainsi voulu comprendre les recherches antérieures en *Knowledge Marketing* par le biais des concepts de la physique quantique. Intéressés par le potentiel de la connaissance humaine du point de vue physique et des possibilités d'application en études et recherches en marketing, nous avons voulu mieux comprendre cette discipline et les découvertes se sont enchaînées : l'intrication quantique des connaissances d'utilisateurs avec les technologies olfactives grâce à l'effet 'tunnel quantique', l'observation de la 'décohérence image/texte/odeur' mais aussi du point de vue de la méthodologie de recherche, la place du chercheur qui mesure les résultats des phénomènes observés. Au-delà des méthodes, des thèmes et des concepts, nous avons aussi interrogé notre façon de percevoir la réalité et de dépasser la dualité objet/sujet, observateur/observé. Alors que nous concevions la recherche dans une perspective axée sur la recherche ingénierie, nous avons expérimenté d'autres pratiques de la recherche qui ont stimulé celles permettant de comprendre la nature intime des objets infiniment petits, invisibles à l'œil du

chercheur mais entremêlés avec le vécu du chercheur, et donc intégrés dans sa connaissance.

Ce changement a induit un bouleversement majeur sur notre vision de la nature de la connaissance produite, le mode de collecte des données et la valeur de nos connaissances formalisées sous forme de Brevet, des modèles technologiques et des actions formalisées en projets. Ainsi dans nos recherches sur la connaissance du client, nous avons cherché dans une démarche de modélisation à nous projeter dans les techniques et technologies de co-création. Puis, dans un deuxième temps, notre position épistémologique a évolué. Dans une perspective de physique quantique, nous avons étudié la façon dont la connaissance du client est intégrée dans celle du chercheur ou du collaborateur de l'entreprise. Par exemple, nous avons étudié la façon dont la connaissance olfactive de l'individu est un vécu des individus qui créent leurs parfums personnels et qui créent les nouvelles connaissances du parfumeur et du chercheur qui ont participé à cette création. Par la suite nous nous sommes interrogés sur l'impact de la fragrance qui aurait des propriétés quantiques sur le traitement de l'information quantique par le consommateur-utilisateur. Cette perspective nous a donné l'idée d'une étude sur le comportement de l'utilisateur face aux nouveaux outils émergents avec des propriétés quantiques. Pour étudier les concepts émergents, difficilement exprimables, nous avons adopté des méthodologies d'études immersives en essayant de développer la connaissance en collaboration avec les acteurs participant aux projets. Ainsi en ce qui concerne notre recherche sur la compétence du client, nous avons travaillé en collaboration étroite avec les acteurs des différentes R&D. En travaillant sur le concept de compétence, grâce à différents projets de prospective à l'horizon 2025, portés par Marie Louyot-Gallicher, EDF R&D, nous avons pu mieux comprendre l'essence de la compétence et ses alternatives émergentes. C'est grâce à notre approfondissement avec la réalité quantique que nous avons découvert cette nouvelle méthodologie de recherche, encore mal explorée à ce jour à l'exception de quelques chercheurs, notamment aux Etats-Unis (Boje, 2011, 2012, 2014) et en Russie (Volojanina, 2009, 2010, 2011). Les perspectives du développement des technologies quantiques (usages) à la prospective après 2025 (voire pour 2040-2050) ont été démontrées par Franco Accordino DG Connect à la Commission Européenne, la Conférences de la CESI à Tallinn (2014).

Perspectives de la rupture quantique 2025-2050 : vers une interprétation quantique du Knowledge Marketing et une NBIC(Q)S Convergence



Slide-extrait de la présentation : « Connecting people to policy making: the Futurium experiment », par Franco Accordino au Symposium de la CESI "Generation Web 2.0: using new technologies in the public sector in Europe", Tallinn, 26-27 June 2014

Ainsi nos recherches ont beaucoup évolué que ce soit sur le plan conceptuel, méthodologique ou épistémologique vers le NBIC(Q)S Convergence. A travers ce chapitre, nous avons montré le processus de construction de ce parcours et les apports de chacune de ces étapes. Nous nous inscrivons désormais dans le champ des interprétations et des théories de la physique quantique. Ces interprétations et approches scientifiques s'intéressent d'une part à la façon dont nous avons acquis la connaissance sur la réalité à partir du postulat de la réduction de la fonction d'onde (selon l'interprétation de Copenhague) et, d'autre part, à la façon dont la connaissance est intriquée avec l'environnement (Théorie de la Décohérence, Théorie Existentielle de Zurek), permettant de produire les phénomènes d'observation ou de co-création de la réalité.

La 'connaissance' comme ressource de la compétence de l'objet observé n'est plus séparée de la compétence du chercheur. La connaissance et la compétence du consommateur ne sont plus séparées de la compétence de l'entreprise. On ne cherche donc plus à étudier la connaissance ou la compétence comme un élément intrinsèque de la compétence organisationnelle, mais comme un élément - ou micro-ressource - intriqué dans un système global de co-crédation des connaissances « client-entreprise », selon une interprétation quantique du Knowledge Marketing.

L'implication de notre travail est double : théorique pour les applications quantiques de l'ordinateur actuel ou futur, et managériale car permettant de réviser les procédures commerciales des entreprises en relation avec les comportements « incompétents ou compétents » de leurs clients. Notre démarche de revisiter les axes de recherches présentés plus haut est un pas vers des projets de recherche future.

Dans nos réflexions, nous avons étudié la façon dont se co-construisent les connaissances et les compétences du client et de l'entreprise dans tous leurs états de superposition et d'intrication. Nous avons focalisé nos recherches sur deux axes thématiques qui seront maintenant intégralement réinterprétés par les théories de la Physique Quantique. Nous soulignerons nos apports conceptuels antécédents nous permettant de construire par la suite (pour 2025) la « *Théorie Quantique de la Compétence dans les situations d'usage des technologies quantiques* ».

Vers la théorie quantique de la co-crédation basée sur la réduction de la fonction d'onde

Depuis quelques années nous avons travaillé en collaborations avec les collègues universitaires et du milieu professionnel sur le concept de compétence du client, sur certains phénomènes de co-crédation et sur une tentative d'explication de ces phénomènes.

La co-crédation se manifeste lorsqu'il y a, dans le temps, une création de valeur signifiante entre le monde des clients et la pensée subjective du collaborateur. Nous avons montré dans nos travaux publiés qu'il s'agit des éléments de pensée - connaissances et compétences - qui sont co-crédés en modes collaboratifs. Nous avons interprété nos travaux à partir des notions originaires en Physique Quantique : superposition d'état et réduction de la fonction d'onde.

Encadré : Principe de superposition

Une des propriétés des ondes est qu'elles sont capables de se superposer. Un des principes fondamentaux de la physique quantique est le principe de superposition. Celui-ci énonce que les fonctions d'onde s'additionnent comme des vecteurs, une raison pour laquelle on les nomme aussi « vecteurs d'état ». La somme de deux fonctions d'onde (ou de deux vecteurs d'état) d'un système quantique est aussi une fonction d'onde (ou un vecteur d'état) de ce système. Ainsi, si une première fonction d'onde "localise" une particule en un point A de l'espace et si une deuxième fonction d'onde "localise" cette même particule en un autre point B de l'espace, la somme des deux fonctions d'onde "localisera" la particule aux deux points A et B. La particule sera donc "localisée" en deux endroits en même temps.

Réduction de la fonction d'onde

C'est ici qu'entre en jeu le processus de mesure qui permet d'observer la particule dans le monde "classique" qui nous entoure. Il est clair que nous observons la particule en un seul endroit et non en deux endroits simultanément. Pour Niels Bohr (1885 - 1962) et l'Ecole de Copenhague, il existe deux "mondes" :

- le monde quantique microscopique à observer, dans lequel le principe de superposition s'applique et
- le monde classique macroscopique, le monde de l'appareil de mesure - dans lequel le principe de superposition ne s'applique plus.

Pour garder une certaine cohérence et n'avoir à considérer qu'un seul "monde", en 1932, Von Neumann suppose que l'appareil de mesure est lui aussi un système quantique et postule que lors d'un processus de mesure il y a effondrement (ou réduction) de la fonction d'onde. C'est-à-dire que lors d'un processus de mesure, la fonction d'onde, superposition de différents états possibles, se "réduit" à un seul état, celui mesuré. Lors du processus de mesure un choix unique se fait parmi les différents vecteurs d'état possibles. L'effondrement, ou la réduction de la fonction d'onde ne fait pas nécessairement partie des axiomes de la physique quantique. Elle a été ajoutée de manière ad hoc par Von Neumann pour décrire le processus de mesure.

Dans notre interprétation quantique du Marketing tout d'abord, il s'agit de deux types de connaissances - tacite et explicite - qui sont converties à la fin du processus de co-création en connaissances organisationnelles ou collectives. Pour nous, la précision d'une telle connaissance organisationnelle « client-entreprise » et les phases de sa conversion entre tacite et explicite, montrent que ce processus n'est pas dû au hasard et est lié au processus quantique. La connaissance organisationnelle apparaît selon le processus quantique comme intriquée et non-locale ; se représentant comme un vecteur d'état, elle n'appartient pas à un individu mais à l'organisation universelle ;

elle est en mode de superposition quantique et, lors de mesures (elle interagit avec un individu, client ou collaborateur), elle se réduit à une composante individuelle. Du fait que la connaissance tacite ait un caractère ondulatoire 'non-local', elle se convertit en connaissances explicites 'locale', selon le processus de « réduction de la fonction d'onde ». Le transfert d'information sur une composante de la connaissance s'effectue entre le client et le collaborateur d'entreprise impliqués dans la co-création.

En résumé, nous avons montré selon les premiers axes de recherche que :

- la connaissance tacite du client et du collaborateur est une connaissance ondulatoire, qui peut être décrite par une fonction d'onde propre et individuelle.
- La connaissance explicite est une connaissance locale, de type corpusculaire.
- La connaissance organisationnelle est non-locale, de type ondulatoire, et peut être décrite par une fonction d'onde pour l'ensemble des systèmes d'ondes individuelles.
- Le transfert d'information après la réduction de la fonction d'onde s'effectue après.

Le Brevet d'invention que nous avons déposé à l'I.N.P.I. « *Type de haut-parleur permettant la diffusion ondulatoire des fragrances, qui comporte un procédé de gestion des données propres aux utilisateurs et inhérentes au fonctionnement du dispositif* », est fondé sur ce postulat de réduction d'ondes émises par le haut-parleur qui sont converties en données de connaissances-clients.

Ces conclusions ne rendent pas compte de la multitude des compétences nécessaires pour former une théorie quantique de la co-création. Considérant que cette description est assez réductionniste, nous avons eu recours à d'autres approches de la physique quantique et à ses implications élaborées dans l'axe de recherche « compétence et ressources quantiques ».

Vers la théorie quantique de la co-crédation fondée sur l'intrication des ressources-client

Notre objectif est d'expliquer un phénomène de co-crédation est à rapprocher de la notion de compétence. Nous avons montré qu'il s'agit de la corrélation entre deux personnes qui sont très « proches » l'une de l'autre ou par le biais du partage des connaissances tacites. Ce genre de phénomènes ne se produit pas uniquement dans les couples ou des personnes proches, mais dans tous les couples ou ensemble de personnes qui sont fortement liés les uns aux autres par les actes de co-crédation. Ces personnes mobilisent et mettent en jeu leurs micro-ressources réciproques qui sont corrélées par leurs degrés de liberté. Il est tentant de faire l'analogie entre ces phénomènes de co-crédation, la mobilisation des ressources corrélées et le phénomène physique de l'intrication quantique des comportements compétents/incompétents.

Encadré : Intrication quantique

En 1970, Zeh, et ensuite, en 1981, Zurek, introduisent le concept de décohérence en considérant l'interaction du système quantique mesuré et de l'appareil de mesure avec l'environnement, ce dernier étant lui aussi considéré comme un système quantique. Cette interaction se manifeste par une intrication quantique entre le système observé, l'appareil de mesure et l'environnement. La complexité "quantique" de l'environnement implique la perte dans cet environnement d'une partie de l'information quantique transportée par le système mesuré. Des bribes de cette information quantique s'échappent dans l'environnement. En particulier, les phénomènes d'interférence entre les vecteurs d'état "classiquement" possibles du système mesuré tendent à disparaître, ou tout au moins à devenir "infiniment" petits. Le système quantique mesuré n'est alors plus décrit par un vecteur d'état mais par un opérateur représentant un mélange intriqué. Nous disons que le système quantique mesuré n'est plus un état pur mais un mélange d'états purs. Une autre caractéristique de l'interaction du système quantique mesuré et de l'appareil de mesure avec l'environnement est de définir les états "classiquement" possibles du système, c'est-à-dire les états observables dans le "monde classique". Un exemple est donné par le chat de Schrödinger dont les "états mêlés" sont les deux états dans lesquels le chat est respectivement vivant ou mort.

Nous avons essayé de démontrer que la « compétence » du client pourrait être représentée par une superposition d'état de comportements « compétent et incompetent ». Le comportement compétent se représente par la mobilisation de ressources avec leurs degrés de liberté permettant la création d'une valeur

positive. En revanche, le comportement incompetent se représente par la mobilisation d'un autre jeu de ressources avec certains degrés de liberté délivrant une autre valeur. La conclusion qui en découle est que quelque soit le jeu de ressources mobilisé, soit par un comportement compétent soit par un comportement incompetent, il sera lié aux ressources mobilisées par les clients et les collaborateurs d'entreprise. Les comportements compétents ou incompetents sont mis en jeu par les ressources du client, en même temps que les comportements compétents ou incompetents par les ressources de l'entreprise. Ainsi nous avons montré que « *le comportement (compétent ou incompetent) du client pourra se manifester et être mis en jeu dans les actions de co-création avec les collaborateurs d'entreprise* ». Comme dans le cas de l'intrication quantique, comme dans le cas d'une mesure faite sur les différentes parties d'un système quantiquement intriqué, la considération du comportement compétent/incompétent du client est un élément global et non local. Il n'y a pas transfert d'informations d'une partie du système à une autre partie dans les cas de co-création avec les ressources mobilisées. Il y a corrélation entre les micro-ressources des clients et celles des collaborateurs. Le système de comportements « compétent/incompétent » n'est pas localisé dans l'espace-temps. Seule la compétence d'un individu ayant un rôle l'est. Selon notre propre conclusion, les comportements incompetents peuvent se manifester et sont superposés avec les comportements compétents : la co-création des connaissances serait donc toujours possible ?

Suite à l'analyse nos travaux et ceux de nos collègues, il nous paraît ainsi évident que la compétence d'un être humain, laquelle comprend un comportement superposé « compétent et incompetent », n'est pas un système isolé. Il pourrait y avoir des phénomènes analogues à l'intrication quantique entre deux ou plusieurs compétences entre le client et le collaborateur dans les situations de co-création, due à leurs comportements à la fois 'compétents et incompetents'.

La co-création prendrait ainsi tout son sens, car ce serait la partie non-séparable « client – collaborateur », la partie non réductible, de deux ou plusieurs états individuels quantiquement intriqués qui serait à l'origine de l'apparition de la création. Il s'agit alors de considérer pour la co-création une structure « proche » de la modélisation quantique de la matière microscopique des ressources corrélées « client – collaborateur ».

Ces derniers temps nous avons essayé de construire une « théorie quantique de la Compétence-Client dans les situations de co-création ».

Dans cet article, nous postulons que les états de la compétence individuelle du client sont représentés par des états quantiques et qu'à un instant donné, la compétence individuelle est une superposition de ces différents états comportementaux – 'compétent et incompetent'. Un des buts de nos futurs travaux tout en continuant la construction de notre approche quantique, est de publier nos acquis de recherches permettant de valider en externe cette affirmation.

Nous revenons vers l'axe de recherche portant sur « *la modélisation de création des connaissances : procédé de diffusion des fragrances via Internet* », afin de faire un lien avec la mécanique quantique avec un résultat très intéressant.

Une expérience du genre de celle des « fentes de Young », mettant en évidence des interférences, prouverait le caractère ondulatoire de la compétence individuelle. Nous avons expérimenté le web parfumé à partir de deux ressources individuelles mobilisées par des ressources combinées : celle sensorielle et celle des connaissances. Nous avons supposé le fait que, lorsque la fragrance diffusée est reconnue par les ressources (combinaison des ressources sensorielles et des connaissances) de l'individu, le comportement était classé comme « compétent ». A l'inverse, lorsque la fragrance n'est pas reconnue, le comportement est classé comme « incompetent ». Cela a montré un caractère corpusculaire de la fragrance diffusée (voire moléculaire), comme celle de l'expérience de Young quand les balles sont passées par un des deux trous. Les fragrances sont détectées par des organes sensoriels et par un « outil - mémoire individuelle », et ont pris un chemin unidirectionnel équivalent aux balles corpusculaires de l'expérience avec les fentes de Young.

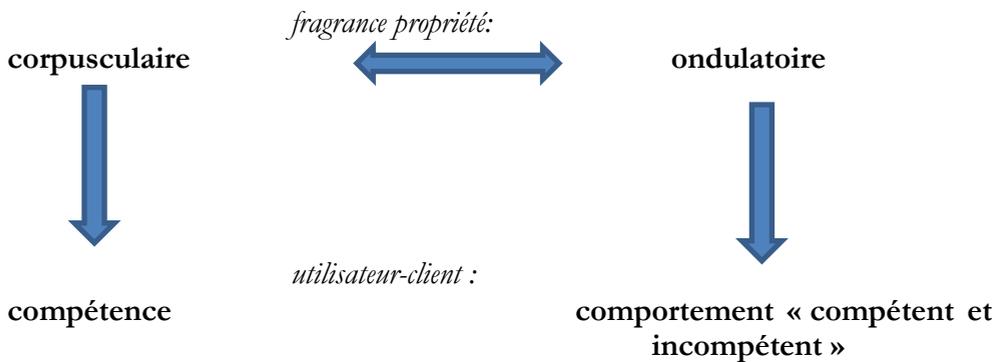
Il y avait des cas où la diffusion des fragrances a évoqué leur « connaissance » mais elle n'était pas déterminée et explicitée par l'utilisateur du web parfumé. Il se trouvait que l'individu était dans l'état de superposition des comportements à la fois « compétent » et « incompetent », comme dans l'expérience de Young quand le photon a pu passer par deux trous à la fois en créant des « interférences » équivalentes à notre cas de recherche. C'est notamment le cas de superposition des comportements compétents/incompétents en combinaison avec des ressources sensorielles ondulatoires dans le cas de la reconnaissance des fragrances.

Nous avons continué l'expérience, en mettant une icône qui affichait le titre d'odeur ou une image qui correspondait à la fragrance diffusée (dispositif équivalent au détecteur d'éléments dans l'expérience de Young) dans le cas d'indétermination de son nom. Dans ce cas, la fragrance a été infirmée ou confirmée par l'utilisateur avec l'aide de ce « détecteur ». Cela correspondait

bien à sa localisation et nous n'observons plus ni interférences, ni superposition. Il s'agissait de la connaissance localisée en même temps que la fragrance devenait dite « corpusculaire ». C'est ainsi que le caractère ondulatoire de la compétence a été remplacé par le caractère corpusculaire.

En conclusion, nous pouvons affirmer que si le caractère « corpusculaire » se manifeste par la connaissance intégrée par un individu donné, le caractère « ondulatoire » de la compétence individuelle se manifesterait par la non-localisation dans l'espace-temps avec des comportements superposés (compétent et incompetent) et donc, par l'existence d'une fonction d'onde en dualité « corpusculaire-ondulatoire ».

Voici notre proposition de modèle opérationnel du comportement d'utilisateur-client dans les situations de la convergence quantique face aux fragrances :



En mécanique quantique, Von Neumann a constaté que le placement de la coupure entre l'observateur (le sujet) et l'objet observé est sans rapport avec l'événement mesuré. La coupure est déplaçable. Il en est de même pour la co-création. La fracture entre l'aspect « corpusculaire » - la compétence - et l'aspect « ondulatoire », tel que le comportement 'compétent et incompetent' – n'est pas bien définie. C'est ainsi que nous pouvons avoir des états de comportements compétents et incompetents superposés. En revanche, il est impossible d'observer à la fois les interférences comportementales et les chemins d'identification des fragrances. Cela impliquait dans nos travaux de recherche en 2004 sur le projet « exhalia » du web parfumé qu'il était difficile à la fois de reconnaître la fragrance diffusée et, en même temps, les superpositions images/son/texte. Le Brevet d'invention que nous avons présenté à l'I.N.P.I. « *Type de haut-parleur permettant la diffusion ondulatoire des*

fragrances, qui comporte un procédé de gestion des données propres aux utilisateurs et inhérentes au fonctionnement du dispositif », suppose une observation entre différents états ondulatoires de la fragrance sur les supports ondulatoires des ondes sonores, qui les transportent, et qui sont réduits par les observations en connaissances-clients « corpusculaires ». Nous avons élaboré un procédé de création des profils d'utilisateurs en se basant sur ce type de connaissances.

Encadré : L'olfaction est-elle une ressource quantique vibratoire ?

La physique quantique étudie les états qui peuvent avoir à la fois des propriétés corpusculaires et ondulatoires. Notamment, il était récemment connu que la molécule odorante peut interagir comme un corpuscule autant que comme une onde. La nature « vibratoire » de l'olfaction s'inscrit dans les recherches récentes en physique quantique, en biologie et en chimie. Une complémentarité entre deux descriptions visant à expliciter les processus du vivant. Les uns chimiques et les autres non chimiques est donc descriptibles et concevables comme physiques. Ces recherches n'ont rien d'arbitraire car elles ont pour objectif d'appuyer la théorie vibratoire de l'olfaction proposée dès 1996 par le biophysicien Pr. Luca Turin. Parmi les cinq sens, l'odorat est celui qui résiste le plus aux explications mécanistes.

Deux théories s'affrontent actuellement :

- L'une postulant que c'est la forme de la molécule odorante qui détermine la sensation olfactive et permet à l'odorat de différencier les différentes odeurs. Les travaux en Marketing Olfactif s'appuyaient sur cette conception classique de la perception d'odorat ;

- L'autre, proposée par Turin (1996), énonce que c'est la vibration ondulatoire de la molécule qui détermine l'olfaction. Notre conception du Marketing Quantique, les applications théoriques et managériales soutiennent cette position ainsi qu'un Brevet d'invention, suite à nos travaux de recherche en 'Olfactif Knowledge Marketing'.

Une hypothèse émise en 1937 par Dyson est de perfectionner cette théorie alternative selon laquelle la vibration de la molécule intervient dans le processus de reconnaissance olfactive. Cette hypothèse est notamment appuyée par des données structurelles et dynamiques concernant la protéine G, celle-ci étant impliquée dans d'innombrables processus de transduction ; un mécanisme se produirait avec la propagation d'un électron par 'effet tunnel' au sein même de la protéine G du récepteur olfactif. Cette hypothèse, si elle est exacte, laisse penser que l'olfaction, comme la vision ou l'audition, est de nature ondulatoire quantique.

Le groupe de scientifiques du London Centre for Nanotechnology (LCN) of University College London (Brookes, Stoneham & all, 2007) a testé la viabilité physique de ce mécanisme, d'abord proposé en 1996 par Turin, et a constaté que le modèle général du tunnel quantique d'électron est conforme aux lois de la physique quantique ainsi qu'aux caractéristiques connues de l'odorat. Le 'Tunnel quantique', un

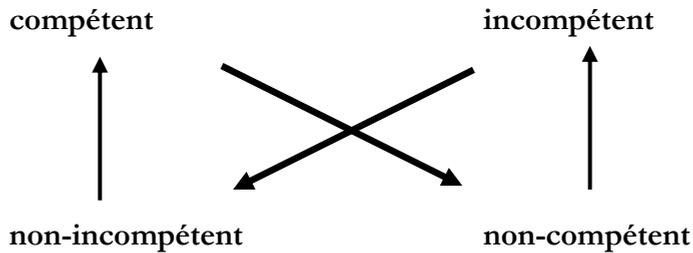
processus souvent exploité dans la technologie, se produit lorsqu'une particule traverse une barrière malgré l'interdiction par les lois la physique classique, le phénomène est causé par un manque d'énergie cinétique. Ceci est possible pour les éléments infiniment petits, tels que les électrons, en raison de leurs propriétés ondulatoires. Si les vibrations d'un phonon (ou) d'une molécule odorante causent l'action d'un électron dans un récepteur nasal à 'effet tunnel' quantique entre ses états d'énergie, alors celui-ci traverse la barrière et des signaux nerveux sont envoyés au cerveau. Différentes fréquences vibratoires sont détectées par des récepteurs différents, preuve que des particules ondulatoires odorantes différentes ont des fréquences différentes. L'étude présentée dans la revue *Physical Chemistry Chemical Physics* (2012), démontre la faisabilité de la théorie : la vibration d'une molécule odorante de liaisons chimiques contribue à notre capacité à distinguer une chose qui sent différemment d'une autre. « La théorie veut dire que lorsqu' une particule odorante se relie à son récepteur, une vibration moléculaire de la substance odorante permet aux électrons de passer d'une partie du récepteur à l'autre », ont déclaré à l'Université de l'Illinois, le Professeur de physique Klaus Schulten et son assistant russe Il'ya Solov'ev (2012). Pr. Schulten s'est appuyé sur les travaux de son ancien collègue de l'Illinois, le Pr. Rudolph Marcus, (prix Nobel de chimie en 1992 pour son travail sur le transfert d'électrons), en admettant que des électrons sont échangés entre les molécules par le processus couplé à la vibration des molécules impliquées. Pr. Marcus a étudié principalement les basses fréquences qui se produisent à la suite de la vibration moléculaire dans de grosses molécules. Les molécules odorantes sont généralement assez petites, cependant, avec de hautes fréquences et des vibrations à haute énergie. Certains scientifiques ont émis l'hypothèse que ces vibrations à haute fréquence peuvent quand même accroître la probabilité que l'électron pourrait passer d'une partie du récepteur à l'autre, et envoyer un signal électrique qui contribue à la détection de l'odeur. Avant cette étude nouvelle, personne n'avait analysé

l'état d'énergie du système pour voir si les vibrations des molécules odorantes - dans le contexte vibratoire et quantique qui font partie du système – peuvent effectivement favoriser le transfert des électrons dans le récepteur olfactif.

La sémiotique, les fragrances et les états quantiques des comportements humains

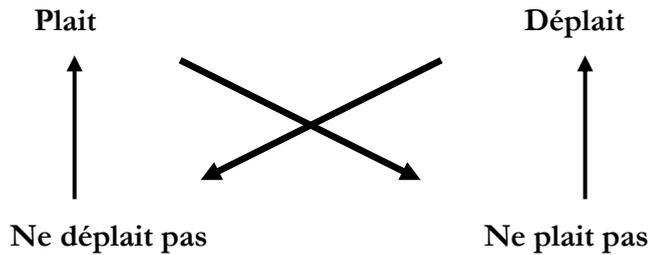
Afin de justifier nos démarches décrites ci-dessus scientifiquement, nous présentons le carré sémiotique en prenant l'exemple de l'évaluation de la sensation des senteurs par les technologies de diffusion des fragrances. D'une part la sémiotique explique la transition et la complémentarité entre les états des comportements compétents et incompétents et, d'autre part, elle complète notre recherche en physique quantique appliquée aux Sciences de Gestion et

vis-à-vis de la technologie de diffusion des fragrances. Nous avons construit les carrés sémiotiques qui relient divers états des comportements humains :



Nous rendons ci-après ces éléments de compétence permettant de construire un procédé reliant les comportements 'compétents et incompetents' avec les éléments ondulatoires des fragrances. Dans le système, nous intégrons une personne qui est en train de sentir une fragrance. Cette personne est engagée pour évaluer une fragrance. Les diffusions émises trouvent ainsi une signification : *plait* ne se comprend que par rapport à *déplait* et, *déplait* par rapport à *plait*. Nous allons considérer cette relation entre « *plait et déplait* » comme un axe sémantique où chacune des deux positions en présuppose une autre. On dit que les deux jugements sont en relation qualitative ou en relation de contrariété ***plait vs déplait***. Mais la représentation d'une fragrance peut évoluer, s'approfondir. La personne peut alors dire : « la senteur ne me déplait pas » ou dire « elle ne me plaît pas ». La relation ***plait vs ne plaît pas*** est une relation de contradiction, tandis que la relation ***plait vs ne déplait pas*** est une relation de complémentarité. La relation qui s'établit à partir d'une négation ne signifie pas que *ne plaît pas* ou *ne déplait pas* soient des absences d'opinion, des positions vides de la connaissance. Ce sont des formes transitoires, le passage de *déplait* vers *plait* à travers *ne déplait pas*, une opération d'assertion.

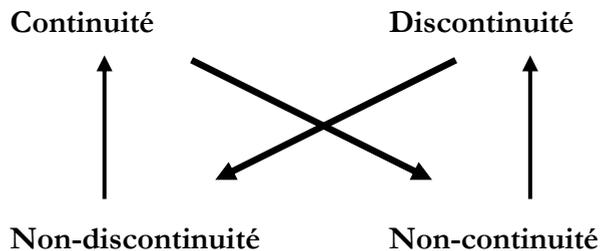
La relation de contrariété, la relation de contradiction et la relation de complémentarité forment le carré sémiotique d'une fragrance reliant les paramètres de connaissance humaine en états de transition et de complémentarité.



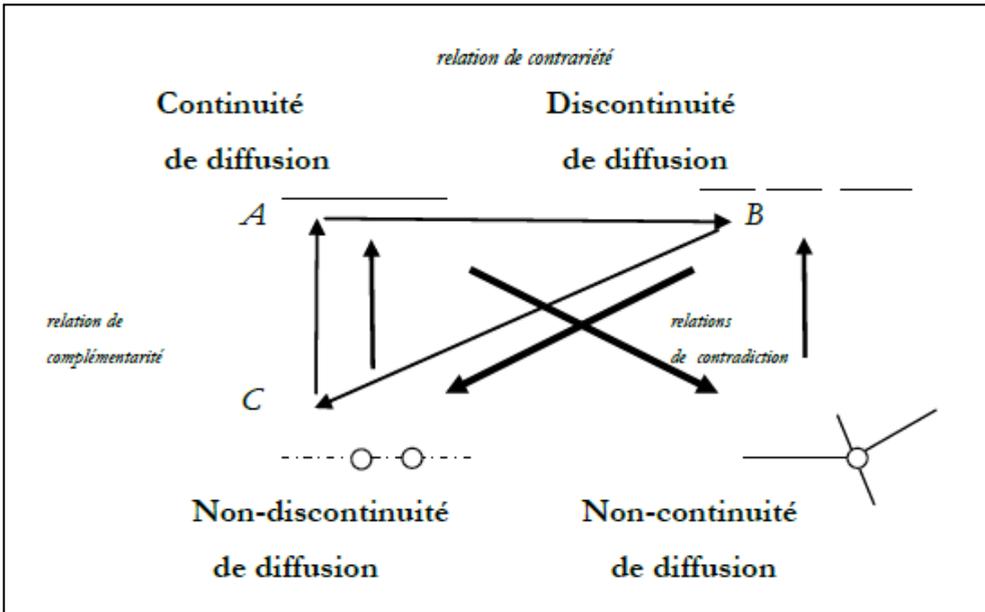
A chaque angle du carré, nous pouvons associer les comportements « compétent ou incompétent » à une expérience qu'une personne possède par rapport à la fragrance.

Nous proposons de procéder à une réduction de ces paramètres olfactifs de diffusion en un seul paramètre du comportement. De la même façon nous construisons le carré de continuité de diffusion de la fragrance. Deux valeurs sont choisies *continuité vs. discontinuité* qui forment une relation de contrariété. Analogiquement, les valeurs de contradiction apparaissent respectivement : *non-continuité* et *non-discontinuité*.

Le carré sémiotique de diffusion des fragrances se construit de la manière suivante :



Graphiquement, la diffusion des fragrances selon le carré peut être illustrée de la manière suivante :



Notre conclusion pour cette étape de recherche suit la proposition suivante : il existe une correspondance entre les paramètres des carrés sémiotiques et une logique de superposition des comportements humains, des connaissances, des mesures sensorielles et des aspects de la décohérence quantique. Nous avançons ici l'hypothèse qu'il existe une correspondance entre les Sciences de Gestion et la Physique Quantique, compréhensible via la sémiologie. Nos observations ont permis d'établir une trajectoire A-B-C sur le graphique ci-dessus, grâce à l'expérimentation du web parfumé, qui représente le lien entre la représentation du 'monde classique' et du 'monde quantique' pour le comportement de l'utilisateur, en lien avec le carré sémiotique.

La physique quantique est une physique dite « discrète » qui est fondée sur la discontinuité. Toute la spécificité et les paradoxes de la physique quantique découlent donc de ce caractère discontinu d'éléments qui s'opposent à la mécanique classique avec ses mouvements continus à base de fonctions mathématiques continues dont on peut calculer une dérivée. En effet, nos connaissances relèvent toujours en fin de compte des discontinuités, qui peuvent être très grandes, sans jamais pouvoir être complètes, et cela implique les superpositions d'états de comportements 'compétent et incompétent'. L'existence d'un passage quantique par un effet de 'décohérence' en comportements humains et en connaissances, à notre avis, peut être expliquée

en Sciences Humaines grâce aux expériences physiques et aux liens établis par la sémiologie.

Encadré : Paradoxe du Chat Schrödinger et décohérence quantique

Le paradoxe 'Le Chat de Schrödinger' est une expression désignant ordinairement en physique 'une expérience de pensée' proposée en 1935 par le Prix Nobel Erwin Schrödinger. Un chat, un objet macroscopique en fait, se retrouvait malgré tout soumis aux règles étranges du monde microscopique de la Physique Quantique, ceci afin d'illustrer les difficultés à connecter le monde quantique avec le monde classique. En plaçant un chat dans une boîte avec un atome avec une probabilité de désintégration $\frac{1}{2}$, le chat pourra se retrouver avant l'observation dans un état superposé « vivant et mort ». Le système 'chat + atome' n'est pas complètement isolé et une faible perturbation provenant de l'extérieur suffit à faire sauter le système dans un des deux états « vivant ou mort » avant qu'un être humain ne l'observe. Par extension, on appelle parfois 'chat de Schrödinger' un ensemble de particules quantiques intriquées se rapprochant d'un objet macroscopique et utilisé à la place du chat dans une expérience analogue à celle proposée par Schrödinger. Aujourd'hui, on a réussi à préciser les arguments avec ce qu'on appelle la 'théorie de la décohérence' (Haroche, 1997, 2012) et les ébauches pour la théorie de l'information quantique.

« La décohérence qui tend à rétablir l'apparence classique du monde est ainsi une conséquence de la relation de complémentarité et de l'intrication inévitable des systèmes complexes à leur environnement » - comme l'explique le Professeur Serge Haroche (2012) : « les aspects ondulatoire et corpusculaire correspondent en fait à deux description du monde qui ne sont pas contradictoires, mais complémentaires, selon l'expression de Niels Bohr. L'aspect ondulatoire, avec les interférences associées, n'est en fait observé que si rien dans le dispositif expérimental ne permet de déterminer le chemin suivi par la particule (p.42) ... il y a un paradoxe qui nous ramène au jugement de Feynman. Pourquoi les objets macroscopiques, en particulier les appareils de mesure, se comporte-ils de façon classique ? Ces objets sont pourtant constitués d'atomes qui, séparément, ont des comportements quantiques marqués. Comment ces comportements disparaissent-ils à l'échelle macroscopique ? Comment l'apparence classique du monde émerge-t-elle des lois quantiques sous-jacentes ? - questionne le Professeur Haroche - C'est là - à la frontière floue entre le microscopique et le macroscopique - que s'est posé historiquement et se pose toujours le problème le plus délicat de l'interprétation de la théorie (quantique) ». Dans nos travaux de recherche nous avons montré la trajectoire B-A-C pour ce questionnement avec une décohérence quantique A-C.

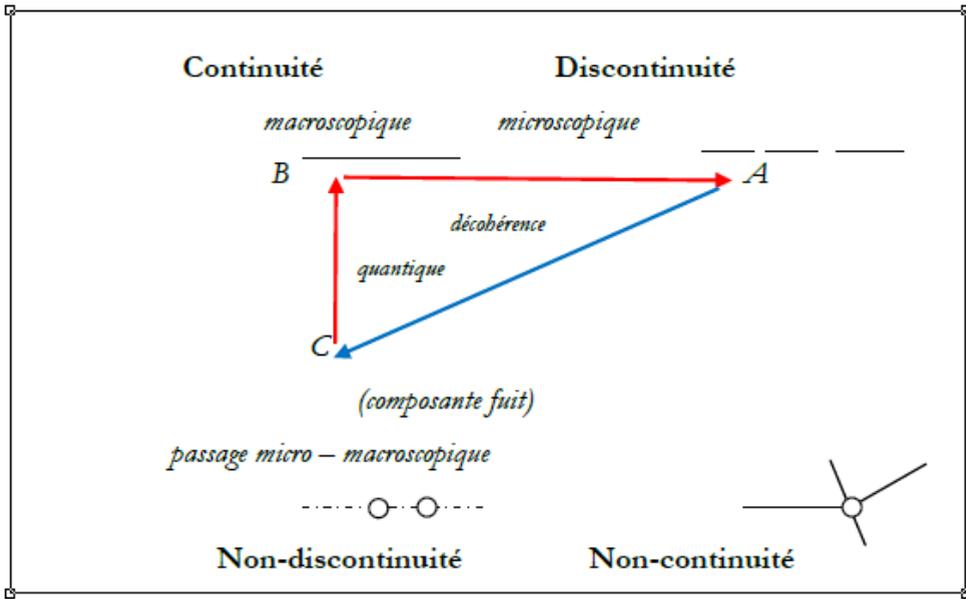


Figure 3: proposition de modèle sémiotique expliquant les phénomènes quantiques posés par le Professeur S.Haroche

Nous revenons aux phénomènes d'interférence, déjà évoqués en faisant un lien entre le marketing et la mécanique quantique. A notre avis, l'interférence entre différents « comportements incompetents » est une réalité. Cette interférence peut être positive, constructrice et produire ainsi des effets « bénéfiques ». Pour mémoire, dans le cas de l'expérience des fentes de Young, cela correspond au maximum d'électrons détectés sur l'écran. Un exemple d'interférence positive s'observe lors de l'action de co-création dans les meilleures conditions de mise en œuvre (corrélation entre images/sons/odeurs pour le web parfumé). Mais cette interférence peut aussi être négative, destructrice et produire des effets « négatifs ». Un exemple d'une telle interférence s'observe lorsque l'action de co-création se retrouve dans de mauvaises conditions de mise en œuvre (non-corrélation entre images/sons/odeurs pour le web parfumé). Nous sommes en train de publier les résultats permettant faire des démonstrations qualitatives d'expériences du web parfumé dans les travaux transversaux concernant la perspective de l'axe thématique de recherche : « **étude intégrative de la dynamique de compétences du client et de l'information en co-création de la valeur** » afin de faire un point avec la mécanique quantique

Encadré : Nouvelles approches de la Physique Quantique

En 1957, supposant que l'univers entier dans son ensemble est quantique, Everett propose d'abandonner le postulat de l'effondrement (ou de la réduction) de la fonction d'onde. Le processus de mesure implique alors un choix unique parmi les différents vecteurs d'état possibles sans qu'après la mesure la fonction d'onde se réduise au vecteur d'état mesuré. Elle reste superposition de tous les vecteurs d'état possibles. L'appareil de mesure et la conscience humaine n'enregistrent qu'un seul vecteur d'état "classiquement" possible parmi la superposition de tous les vecteurs d'état possibles mais cela n'empêche pas cette superposition de continuer à exister. En 2005, le scientifique russe, Michael Mensky, propose une version "étendue" de la théorie des "Etats Relatifs", ou des mondes multiples, d'Everett. Il propose ainsi que la conscience (éveillée) soit par définition la séparation entre les différents états quantiques "classiquement" possibles, la conscience subjective n'enregistrant qu'un seul état à un instant donné. Dans nos travaux de la HDR (pour le moment) nous ne mobilisons pas cette partie de la théorie.

Information quantique

En information classique, les cases mémoire sont des systèmes binaires, appelés bits, qui ne peuvent prendre que deux valeurs: 0 ou 1. Un bit quantique (en abrégé un qu-bit) peut, lui, prendre toutes les valeurs superpositions de 0 et 1. En d'autres termes, un qu-bit peut prendre simultanément les valeurs 0 et 1. L'information quantique consiste en la manipulation de ces qu-bits. Elle étudie aussi le transfert d'information (quantique) d'un qu-bit à un autre (en particulier par des portes logiques quantiques à deux qu-bits).

Comme exemple de système psychique binaire, nous avons considéré le phénomène de création : soit la création est réalisée (qu-bit 1), soit elle ne l'est pas (qu-bit 0). La mécanique quantique permet donc l'existence de toutes les superpositions de l'état dans lequel la création est réalisée avec l'état dans lequel elle ne l'est pas. L'information quantique est fondée sur deux propriétés fondamentales de la physique quantique. Comme nous l'avons vu, elle repose tout d'abord sur le principe de superposition. Mais elle repose aussi sur un phénomène fondamental appelé intrication quantique. Ce phénomène se manifeste par le fait qu'un système de deux, ou plusieurs particules, quantiquement intriqués est "non-séparable". En termes techniques cela signifie que la fonction d'onde du système des deux particules ne se factorise pas en produit des fonctions d'onde de chacune des deux particules. Le système quantique représentant les deux particules est un système global, non-local.

De plus, dans un tel système, les particules sont fortement corrélées, ceci, dans le sens où si nous faisons une mesure d'une certaine propriété sur une des deux particules, détruisant ainsi la "non-séparabilité" du système, nous pouvons prédire avec certitude la propriété correspondante de l'autre particule, même si cette dernière est à l'autre bout de l'univers. Mais attention, la spécificité quantique indique que cette propriété n'est pas déterminée au préalable, c'est-à-dire avant la mesure. La physique quantique

est une théorie non-locale. Remarquons que l'intrication quantique et la propriété de "non-séparabilité" sont des propriétés fondamentalement quantiques qui n'existent pas en physique "classique".

Nous utilisons la notion de l'information quantique afin de montrer les résultats d'expérience du web parfumé de superposition des connaissances issues de l'information quantique traitée par images/texte/odeurs et des comportements (compétents/incompétents) d'utilisateurs.

Dans notre recherche nous envisageons le rapport entre la compétence et la décohérence, c'est-à-dire l'actualisation, le passage de l'état virtuel, de l'état potentiel (compétent et incompetent), à un état actualisé classique de la compétence par un environnement qui la mesure. La décohérence se produit soit d'elle-même avec des ressources au sein d'un système quantique et de l'environnement ayant divers degrés de liberté (ex : psychologiques/ relationnelles/ sensorielles), et, d'autre part, technologiques / matérielles), soit si elle est la conséquence de l'environnement de l'individu, du monde extérieur qu'il observe.

Les ressentis personnels, les ambitions réelles et les défis relationnels ...

Afin de faire le lien avec la mécanique quantique, nous avons étudié la sous-structure de la co-crédation due à l'intrication quantique. Nous nous sommes intéressés à la nature « collective » de la co-crédation, ainsi qu'aux caractéristiques des « mesures fines » des compétences résultant des interactions des individus. Cela ouvre une perspective méthodologique (prise de connaissances) sur l'état de compétence des individus. En effectuant une observation d'une personne, nous réalisons une mesure de l'état de la compétence $|C\rangle$ de cette personne. Nous pouvons mesurer plus profondément la compétence de la personne, et ainsi, de façon analogue à ce qui se passe pour l'élément infiniment petit, nous allons découvrir une sous-structure plus fine de l'état $|C\rangle$: $|C_i\rangle$. En affinant le processus d'investigation dans la co-crédation on découvre une structure montrant que la compétence d'un individu donné n'est pas un système isolé, ni un système séparable. Il est quantiquement intriqué avec la compétence d'autres personnes via la co-crédation. Une personne est connue à partir des personnes avec lesquelles elle collabore. Ceci se reflète dans l'état de compétence de cette personne. Supposons que la personne ait un « collaborateur » dont l'état de compétence soit donné par $|C_i\rangle$. Deux clients, deux individus peuvent être

quantiquement intriqués via leur compétence (les comportements compétent/incompétent sont corrélés). Aucune séparation absolue n'existe entre les deux compétences dans la co-création, il s'agit ici de présenter la compétence collective. Sonder une telle structure quantiquement intriquée par l'une des deux compétences, par exemple à l'aide de mesures de l'état de compétence de l'individu $|C\rangle$, consiste à prendre connaissance de l'état de compétence de l'individu $|C_1\rangle$, de vues communes sous-jacentes, lesquelles sont partagées par les deux compétences en question. La personne et son « collaborateur » forment alors un état d'intrication quantique noté $|C, C_1\rangle$. L'intrication provoque un nouveau type de compétence : « la compétence de mise en relation ». La différence essentielle entre un état lié et un état d'intrication quantique est que dans le cas de l'état lié les interactions sont continues entre les éléments qui sont liés. Notre recherche en marketing à partir de la vision quantique m'amène aux conclusions suivantes : « *la compétence existe donc dans les relations corrélées entre différents états, plutôt que dans les états mêmes* ». Il s'agit de présenter ici un type de compétence spécifique que nous avons appelée « *compétence de mise en relation* » des ressources « quantiquement » reliées selon leurs degrés de liberté. Le terme "intrication quantique" désigne d'une part, les liens de tels états de ressources (états de connaissance, sensorielles, relationnelles ... etc.) et la compétence de mise en relation les reliant. Serge Haroche, Prix Nobel de Physique 2012, a présenté la conclusion suivante concernant la théorie de l'ordinateur quantique : « *l'information se trouve non pas dans les bits eux-mêmes, mais dans les corrélations qui s'établissent entre eux* » (Haroche, Physique Quantique, leçon inaugurale au Collège de France, octobre 2012, Prix Nobel en Physique 2012). D'autre part le mécanisme de la « compétence de la mise en relation » est équivalent à celui de « Boson de Higgs » (Prix Nobel en Physique 2013). Selon cette théorie, la masse de ces particules de matière n'est pas une propriété intrinsèque. Elle résulte d'une interaction avec un champ, ce qui suppose l'existence d'une particule dédiée, un boson. Champ et boson sont proposés par trois théoriciens, Brout, Englert et Higgs en 1964, ont été validés expérimentalement (Prix Nobel de Physique 2013). Selon notre interprétation quantique du marketing, la « compétence de mise en relation » constitue un « boson » qui traverse un champ de « ressources individuelles » mises en jeu et qui forme une masse pour une « compétence humaine ».

Encadré : Bosons de Higgs et la métaphore d'organisation

Le physicien David J. Miller, spécialiste des particules élémentaires a comparé le boson et le mécanisme de Higgs à un cocktail réunissant les membres d'un parti politique. Le champ de Higgs est comparé au groupe des personnes qui, au départ, remplissent un salon de manière uniforme. Lorsqu'une personnalité politique très connue entre dans le salon, elle attire les militants autour d'elle, ce qui lui donne une « masse » importante. Cet attroupement correspond au mécanisme de Higgs, et c'est lui qui attribue une masse aux particules.

Ce n'est pas le boson qui donne directement une masse aux particules : le boson est une manifestation du champ de Higgs et du mécanisme de Higgs, qui lui donne sa masse aux particules. Ceci est comparable, dans cette métaphore, au phénomène suivant. Une personne extérieure, depuis le couloir, répand une rumeur aux personnes situées près de la porte. Un attroupement de militants se forme de la même manière et se répand, comme une vague, à travers la pièce pour transmettre l'information : cet attroupement correspond au boson de Higgs

Mes ambitions personnelles pour cette approche sont fortes : j'ai introduit la « compétence de mise en relation », dans une organisation qui relie diverses ressources du client et de l'entreprise quantiquement intriquées dans un système organisé de co-création, présentée dans la communication au Congrès de l'AFM en 2011 (Curbatov O. et Louyot-Gallicher M.), et j'ai repris cette proposition pour une publication future sur les ressources mobilisées à la façon de « boson de Higgs ». J'ai mobilisé la notion de « *compétence de mise en relation* » pour la modélisation de la Relation-Client dans le projet d'EDF R&D, « Etude prospective de la Relation-Client à l'horizon de 2025 ». Les implications sont faites pour le futur du Marketing Relationnel, de la Gestion de la Relation Client et pour le E-marketing. J'ai présenté un modèle des acteurs intriqués dans la Relation Client à partir de l'analyse effectuée par le groupe de chercheurs d'EDF R&D. L'analyse des résultats de ce modèle est en cours de réalisation et présente un intérêt de recherche future.

Les états quantiquement intriqués nécessitent une préparation initiale pendant laquelle les différents constituants qui vont former un état d'intrication quantique interagissent entre eux. Cependant, une fois que la "préparation" a été effectuée, l'intrication - la corrélation - continue à exister même en l'absence de toute interaction. Les technologies de l'information et de la communication pourront maintenir l'état intriqué au cours de la co-création, à condition qu'elles disposent des composantes quantiques (que j'ai appelé les

micro-ressources quantiques) et qu'elles soient mises en relation. J'ai observé de telles corrélations et des états cohérents et décohérents pendant les expériences du web parfumé à l'exemple de l'application du BIVB (vin de Bourgogne) et celle de la ville de Grasse. En effet, j'ai conclu que l'ajout du sens olfactif pour le web constitue une ressource sensorielle ondulatoire pour l'utilisateur qui permet de préparer l'intrication des états des connaissances individuelles d'utilisateurs du web. Le Brevet d'invention que j'ai présenté implique à posteriori cette conclusion et ouvre des perspectives pour les projets de recherche future sur les informations quantiques.

Pour les projets de recherches futurs, je me permets d'émettre une hypothèse : le web parfumé contribuera à l'étude d'usage des informations quantiquement intriquées et du comportement des utilisateurs des dispositifs de traitement quantique des informations.

La préparation d'un état d'intrication quantique ne nécessite pas nécessairement une longue période de temps, il nécessite de relier des ressources de type quantique. Le phénomène bien connu montre qu'une intrication quantique entre deux personnes peut se produire de manière pratiquement instantanée. Elle perdurera lorsque les deux personnes continueront à partager les mêmes valeurs au cours de la co-création et par le biais de la mise en jeu des ressources relationnelles. Les personnes (client et collaborateur) resteront corrélées même si par la suite elles sont séparées, sans aucune communication, pendant certaines périodes de temps.

Dans la conclusion que j'ai présentée sur la notion de compétence humaine, les membres d'une « organisation », impliquant le client, restent constamment liés entre eux par des interactions constantes, qu'elles soient émotionnelles, financières, sociales, ..., toutes dues au fait de collaborer dans la même entreprise, à condition que les « portes d'intrication quantique » soient ouvertes pour une telle collaboration. Quant à l'analogie de l'intrication quantique entre deux individus - client et collaborateur-, il est représenté, par exemple, par les liens collaboratifs ininterrompus qui existent entre des clients devenus co-créateurs et l'organisation. Dans un tel cas, s'il n'y a plus de plateformes collaboratives communes d'expériences de co-création, l'intrication quantique continue cependant à exister même si les clients et les collaborateurs sont séparés géographiquement et temporellement. La corrélation entre de tels êtres humains apparemment déconnectés est très bien représentée par le concept

d'intrication quantique entre deux ou plusieurs comportements, voire par le biais de la compétence organisationnelle collective.

Il existe d'autres formes d'intrication quantique, lesquelles résultent de l'effet de la co-crédation sur la compétence d'une personne. En explorant notre thédorie de compétence du point de vue quantique de faeon de plus en plus affinée, nous sondons, en réalité, la structure des interactions entre les clients et l'entreprise et la thédorie du marketing qui a évoluéd durant ces dernières années. Nous observons que la compétence d'un individu – un client donné - est quantiquement intriquée avec le comportement de l'organisation (entreprise) par le biais des ressources quantiques mises en relation NBIC(Q)S Convergence. Ces réflexions nous conduisent à considérer l'intrication quantique comme un phénomène fondamental expliquant la corrélation entre les compétences humaines et l'apport instantané d'informations sur le marché (environnement extérieur), et d'informations sur lui-même et sur les autres personnes avec lesquelles il est quantiquement intriqué ou non dans la co-crédation.

Deux hypothèses fondamentales émises dans l'étude réalisée avec des chercheurs d'EDF R&D pourraient être testées empiriquement dans nos projets futurs. Tout d'abord, comme déjà mentionné, il s'agirait de fournir en preuve expérimentale au fait que la compétence humaine est bien dans un état superposé impliquant la mise en jeu de ressources pour une relation-client avec les ressources d'EDF (cf. Etude prospective sur la Relation-Client à l'horizon de 2025). Un autre concept fondamental, lié à l'expérience du web parfumé dans nos premiers travaux de recherche et à notre Brevet d'invention, nécessitent aussi d'être étudié de manière plus précise : comment les connaissances deviennent-elles quantiquement intriquées via les technologies de l'information et de la communication ? De plus, existe-t-il des éléments de la technologie dite « quantique », actuellement explorées par Google et le NASA et de futures applications de l'ordinateur quantique, pouvant fournir une preuve de cette intrication quantique de la co-crédation ? Les travaux sur les convergences des NBIC(Q)S renforcent cette perspective à l'horizon 2050.

Les perspectives de recherche engagées pour l'avenir dans ce sens ne manquent pas. Elles s'inscrivent toutes dans la problématique de création des connaissances et de comportement d'utilisateur face aux technologies quantiques. Le champ d'étude en ce domaine est encore large et non stabilisé, tant il est un cadre privilégié pour l'ensemble de ces théories, la notion de « connaissance du client » étant déjà explorée dans différentes disciplines. A

l'instar des différentes sciences où elle apparaît comme une notion fondamentale, notre objectif est de mieux comprendre « la connaissance du client » dans ses différents aspects.

C'est dans ce cadre précis que le marketing fondé sur les ressources d'éléments « infiniment petits », à partir de certains présupposés de la physique quantique et de la connaissance/compétence du client doit être défini, et c'est ce que, modestement, nous nous proposons de continuer à explorer afin de comprendre plus finement un champ d'investigation transdisciplinaire qui nous passionne.

Références bibliographiques

- Alba J.W. et Hutchinson J.W. (1987), "Dimensions of customer expertise", *Journal of Consumer Research*, 13, 446-449.
- Arnould E.J., Price L.L. et Malshe, A. (2006), Toward a Cultural Resource-Based Theory of The Customer, in the *Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, R.F. Lusch et S.L. Vargo (Eds.). Armonk, NY, ME Sharpe, 320-333.
- Arnould E.J. et Thomson C.J. (2005), "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of research", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, 868-882.
- Badot O., Cova B., Hetzel P. (1995), « L'évolution des modes de consommation dans la société postmoderne », *Revue Française du Marketing*, n° 151, 5-36.
- Badot O., Cova B., (2009), *Néo-marketing : (Reloaded)*, *Societing, Management et Société*, Cormelles-Le-Royal, 2e éd., 272 p.
- Badot O., Lemoine J.-F. (2012), « La démarche ethnomarketing », in Van Laethem N., Lebon Y., Durant-Megret B., *La boîte à outils du responsable marketing*, Dunod, 2e éd., 12-13.
- Baron S. et Harris K. (2008), "Consumers as Resource Integrators", *Journal of Marketing Management*, vol. 24, 2, 113-130.
- Béji-Bécheur A. et Gollety M. (2007), « Lead User et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation », *Décisions Marketing*, 48, Oct-Dec, 21-34.
- Berthon P.R., Pitt L.F., McCarthy I. et Kates S.M. (2007), "When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers", *Business Horizons*, Vol. 50, 39-47.
- Boje D. M. (2008), *Storytelling Organizations*, London, Sage.

Boje D. M. (2011), *The Future of Storytelling in Organizations: An Antenarrative Handbook*, London, Routledge.

Boje D. M. (2012), “Reflections: What Does Quantum Physics of Storytelling Mean for Change Management?” *Journal of Change Management*, Volume 12, Number 3, 1, September (19), 253-271.

Boje D. M. (2012), *Quantum Storytelling*. Free online book.

Boje D. M. (2012), *Quantum Spirals for Organization Consulting*, Online book.

Boje D. M. (2014), *Storytelling Organizational Practices: Managing in the quantum age*, Routledge, New-York-London.

Brown S. (2007), “Are we nearly there yet? On the retro-dominant logic of marketing”, *Marketing Theory*, 7(3), 291-300.

Carù A. et Cova B. (2006), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue Française de Gestion*, n°162, 99-113.

Cinotti Y. (2007), « Proposition d’une typologie des rencontres de service », *Actes de la 2^{ème} journée de recherche en marketing IRIS*, Lyon.

Collini Elisabetta, Cathy Y. Wong, Krystyna E. Wilk, Paul M. G. Curmi, Paul Brumer, and Gregory D. Scholes (2010), “Coherently wired light-harvesting in photosynthetic marine algae at ambient temperature” *Nature* 463, 644–648

Collini E. & Scholes G. D. (2009), “Quantum coherent energy migration in a conjugated polymer at room temperature”, *Science* 323, 369-373

Courtois Y. et Thomas E. (2003), « Evaluation des compétences exigibles en cycle central », Mémoire professionnel, IUFM Nord Pas de Calais, Unité de Formation Disciplinaire.

Cova V. et Cova B. (2001), *Alternatives Marketing*, Paris, Dunod.

Cova B. et Dalli D. (2009), “Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory?” *Marketing Theory*, 9, 315-339.

Cova B. et Louyot M. (2006), *Innover en marketing, 15 tendances en mouvement*, Paris, Lavoisier

Cova B., Louyot M., Bonnemaizon A., 2007, "Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach", *European Management Journal*, Volume 25, Issue 1, February, Pages 50-59

Cova B., Louyot M. et Bonnemaizon A. (2010), *Marketing critique: le consommateur collaborateur en question*, Paris, Lavoisier.

Cunningham L.F., Young C. E. et Gerlach J.H. (2008) “Consumer views of self-service technologies”, *Service Industries Journal*, 28, 6, 719-732

- Curran J.M. et Meuter M. L. (2007), "Encouraging existing customers to switch to self-service technologies: put a little fun in their lives", *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15, 4, 283-298.
- David A. (coord.), 2000, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Librairie Vuilbert.
- Derbaix C. et Gregory P. (2004), *Persuasion: la théorie de l'irrationalité restreinte*, Paris, Economica.
- Deroïan F., Zimmermann J., Steyer A. (2003), « Apprentissage social et diffusion de l'innovation : Réseaux critiques et intermédiation », *Revue d'Economie Industrielle*, 103, 71-89
- 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*, 40 (9-10), 950-971.
- Einstein A., Podolsky B. et Rosen N. (1935), Can Quantum-Mechanical Description of Physical Reality Be Considered Complete? , *Physical Review*, vol. 47, 777-780.
- Etgar M. (2008), "A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 97-108.
- Filser M. (1996), « Vers une consommation plus affective? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 70-82.
- Filser M. (2002), « Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, N°28, 13-22.
- Forbes et Lukas P. (2008), "When something goes wrong and no one is around: non-internet self-service technology failure and recovery", *Journal of Services Marketing*, 22,4/5, 316-327.
- Füller J., Jaweski G. et Mülbacher H. (2007), Développement des produits et services en coopération avec des communautés en ligne, *Décisions Marketing*, 48, 47-58.
- Girin J. (2000), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysemique », in A. Hatchuel, R.Laufer, coordonné par A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE.
- Gollety M. et Le Flanchec A. (2006), « La validité des recherches qualitatives en marketing et GRH : théorie et pratiques », *Revue Sciences de Gestion*, 52, 107-130.
- Gregory P. (1995), « La recherche en marketing », *Décisions Marketing*, 4, 91-100.
- Haroche S., Raimond J-M. et Brune M. (1997), Le chat de Schrödinger se prête à l'expérience - Voir en direct le passage du monde quantique au monde classique, *La Recherche*, 301, 50.

Perspectives de la rupture quantique 2025-2050 : vers une interprétation quantique du Knowledge Marketing et une NBIC(Q)S Convergence

Haroche S. (2012), *Physique quantique*, Leçons Inaugurales du Collège de France, Fayard, octobre 2012

Hedberg B. et Wolf R. (1998), "Organizing, Learning and Strategizing", in *Handbook of Organizational Learning*, Berlin Wissenschaftszentrum.

Hetzel P. (1995), « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 87-98.

Hetzel P. (1996), « Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation », *Revue Française de Gestion*, 70-82.

Hetzel P. (2002), *Planète conso, Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Hetzel, P. (2004), « Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française : lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens », *Revue Française du Marketing*, N°196, 1/5, février, 67-77.

Hetzel P. (2006), *De l'université à l'emploi*, rapport final, par Patrick Hetzel remis à Dominique de Villepin et aux Ministres Gilles de Robien, François Goulard et Gérard Larcher, 24 octobre.

Hilton T., Hughes T. (2008), "Co-production and co-creation using self service technology: The application of service-dominant logic", *Otago Forum 2 – Academic Papers*, Paper no: 4.

Hirschman E. C. et Holbrook M.B (1982), "Hedonic Consumption : Emerging Concepts, Methods and Propositions ", *Journal of Marketing*, 46, 92-101.

Hirschman E. C. et Holbrook M.B. (1992), *Post-modern consumer research*, Sage.

Lachance M.J. et Legault F. (2007), "College Students' Consumer Competence: Identifying the Socialization Sources", *Journal of Research of Consumers*, 13,1-21.

Lado A.A. et Wilson M.C. (1994), "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.

Le Boterf G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris.

Le Moigne J-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, (2e éd. 1995).

Lemoine J.F. et Badot O. (2008), L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution, *Management et Avenir*, N° 19, pp. 37-47.

Lemoine J.F (2003), Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente», *Revue Française du Marketing*, N°194, 4/5, pp. 83-101.

- Lemoine J.F (2005), L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives, *Décisions Marketing*, N° 39, pp. 79-82.
- Lemoine J.F. (2008), « Atmosphère des sites web marchands et réactions des internautes », *Revue Française du Marketing*, N° 217, 2/5, 45-61.
- Lusch R.F. et Vargo S.L. (2006), “Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements”, *Marketing Theory*, 6, 3, 281-288.
- Lusch R.F. et Vargo S.L., eds. (2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.
- Luthje C. (2004), “Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field”, *Technovation*, 24, 9, 683-695.
- Macdonald E.K. and Uncles M. (2007), “Consumer Savvy: Conceptualisation and Measurement”, *Journal of Marketing Management*, 23, 5/6, 497-517.
- Martinet A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- Morin E. (1987), *La Méthode T.III*, « La connaissance de la connaissance », vol. 1, Ed. du Seuil Paris
- Nonaka I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, vol.5, N°1, February, 14-37.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise entreprenante*, De Boeck Université.
- Passebois J. et Aurier P. (2004), « Le rôle de l'expertise des consommateurs dans l'expérience culturelle: une approche par la valeur de consommation », *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- Perrenoud P. (1999), *Construire des compétences dès l'école*, Paris, ESF.
- Reinders M. J., Dabholkar P. A., Frambach R.T.(2008), “Consequences of Forcing Consumers to Use Technology-Based Self-Service”, *Journal of Service Research*, 11, 2, 107-123.
- Roux D. (2007), « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.
- Solov'yov I., Chang P-Y. and Schulten K. (2012), “Vibrationally assisted electron transfer mechanism of olfaction: myth or reality ?”, *Physical Chemistry Chemical Physics*, Issue 40, 14, 13861-13871.
- Steyer A. (2005), Editorial pour le numéro spécial « Mesures », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.20, n°2.

- Steyer A., Garcia-Bardidia R. et Quester P. (2007), « Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications pour le contrôle du marketing viral » *Recherche et Applications en Marketing*, 22,3, 29-44
- Turin L. (1996), “A Spectroscopic Mechanism for Primary Olfactory Reception”, *Chemical Senses* (Oxford Journals), 21 (6) ,773–791.
- Turin L. (2006), *The Secret of Scent: Adventures in Perfume and the Science of Smell*, New York, Ecco.
- Vargo S.L. and Lusch R.F. (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-18.
- Vargo S. L. and Lusch R. F., (2008a), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo S.L. and Lusch R.F. (2008b), “Why ‘service’”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, pp.25-38.
- Von Hippel E. (1978), “Successful Industrial Products From Customer Ideas: A Paradigm, Evidence and Implications”, *Journal of Marketing*, 42, 1, 39-49.
- Von Hippel E. (1986), „Lead users: a source of novel product concepts”, *Management Science*, 32, 791-805.
- 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.
- Zwick D., Bonsu S.K., et Darmody A. (2008), “Putting consumers to work: ‘co-creation’ and new govern-mentality”, *Journal of Consumer Culture*, vol. 8, n°2, 163-196.

PARTIE 2

MISE EN PRATIQUE DES COMPETENCES DU CLIENT VIA DES APPROCHES EN CORRELATION AVEC LE KNOWLEDGE MARKETING

CHAPITRE 4

Mise en perspective de l'autoproduction accompagnée

Auteurs :

Marie Louyot-Gallicher, CREG/Université de Pau et des Pays de l'Adour, et EDF R&D

Bernard Cova, Kedge Business School et Université Bocconi, Milan,

Introduction

Pour comprendre comment la notion d'autoproduction accompagnée peut contribuer à nourrir la réflexion sur l'innovation de l'entreprise, il nous faut la positionner :

- 1) Dans le contexte sociétal actuel et en particulier, en fonction du rôle que la consommation a pris dans nos vies ;
- 2) en comparaison des approches déjà connues des entreprises avec qui elle voisine (autoproduction dirigée et co-création), car mobilisant les compétences des consommateurs, tout en s'en distinguant car prenant un angle d'attaque différent sinon opposé.

Ceci permet de comprendre comment cette approche originellement destinée à réinsérer des personnes défavorisées dans la société peut devenir une perspective d'innovation de services à destination d'un public plus large et moins stigmatisé. En voici quelques définitions et distinctions.

L'autoproduction englobe toutes les activités familières de la vie quotidienne destinées à produire des biens et des services, pour sa propre consommation et celle de son entourage, sans échanges monétaires (d'où la notion d'***autoproduction du quotidien***) : préparer un repas, s'occuper des enfants, bricoler, améliorer son logement, fabriquer un meuble ou un vêtement, produire des légumes ou des fleurs dans un jardin, etc.

L'autoproduction accompagnée consiste à apporter une aide technique et sociale à des publics défavorisés pour leur permettre de faire par eux-mêmes. Elle se présente comme une démarche concrète d'accompagnement et de transmission des savoir-faire à travers des ateliers, des chantiers, etc.

Un contexte sociétal et de consommation en pleine évolution

Première évolution : la perte de compétences du quotidien et l'augmentation des compétences marchandes

Une incapacité croissante au quotidien ?

Comme l'écrit le philosophe Matthew Crawford (2010), de nos jours, pour défaire les vis qui maintiennent ensemble les différentes parties des appareils de petite taille, il faut souvent utiliser des tournevis ultra-spéciaux qui sont très difficiles à trouver dans le commerce, comme pour dissuader les curieux ou les insatisfaits de mettre leur nez dans les entrailles de ces objets. Alors qu'il n'y a pas si longtemps, les catalogues des grands magasins incluaient des graphiques et des schémas décrivant les parties et le fonctionnement de tous les appareils domestiques ainsi que de nombreux autres engins mécaniques. L'intérêt du consommateur pour ce genre d'information passait alors pour une évidence. Ce déclin de l'usage des outils semble présager un changement de notre relation avec le monde matériel, débouchant sur une attitude plus passive et plus dépendante selon Crawford (2010). Ce que les gens ordinaires fabriquaient hier, aujourd'hui ils l'achètent; et ce qu'ils réparaient eux-mêmes, ils le remplacent intégralement ou bien louent les services d'un expert pour le remettre en état, opération qui implique souvent le remplacement intégral d'un appareil en raison du dysfonctionnement d'une toute petite pièce. Les expériences d'autoproduction et d'autoréparation tendent à disparaître de l'horizon des vies de nos contemporains. Quelles en sont les conséquences du point de vue de la pleine réalisation de l'être humain?

De manière plus large, et dépassant le seul cadre du savoir-faire manuel et matériel, Cérézuelle et Roustang (2010, p. 195) notent que « de nombreux indices suggèrent que les transformations rapides de la civilisation matérielle et du cadre technique de la vie quotidienne favorisent l'inaptitude de beaucoup de personnes à mobiliser les ressources informelles qui conditionnent la maîtrise des savoir-faire de la vie quotidienne, et ce dans des milieux sociaux très divers » Selon eux, le développement actuel de nos sociétés s'accompagne non seulement d'une crise écologique mais aussi d'une crise culturelle. Les équilibres culturels qui organisent la vie humaine individuelle et collective ne sont pas moins fragiles que les équilibres écologiques, et les ressources culturelles ne se renouvellent pas aisément. C'est ainsi que la modernisation accélérée s'accompagne d'une panne des savoir-vivre. Nombreux sont ceux pour qui les processus informels de transmission et d'intégration des savoir-

vivre, qui permettent la construction de la personnalité, ainsi que la maîtrise de la vie quotidienne, sont en panne.

Aujourd'hui, un nombre croissant de ménages ne sait plus ni se nourrir ni nourrir ses enfants, de sorte que, par exemple, l'obésité devient un grave problème de santé publique qui va peser de plus en plus sur le budget social comme sur le destin d'un grand nombre d'individus qui ne sont pas forcément des pauvres. On assiste, dans divers domaines, à une panne de transmission des savoir-vivre, notamment des savoir-faire de la vie quotidienne, et cette panne affecte des catégories sociales assez diverses.

Une dépendance croissante au marché ?

Rappelons que la sociologie de la consommation (Edgell et al., 1997) a mis en lumière quatre types d'expérience de consommation en fonction du mode d'approvisionnement mobilisé, qui ne se réduit pas au seul marché : expérience de famille par obligation avec la parenté, expérience d'amitié par réciprocité avec la communauté, expérience de citoyen par redistribution avec l'état, expérience de consommateur par échange avec le marché (tableau 1 ci-après).

Mode d'approvisionnement	Conditions d'accès/ Relations sociales	Manière de fournir	Contexte social
Marché	Prix/Echange	Managériale	Consommateur avec d'autres consommateurs
Etat	Besoin/Droit	Bureaucratique	Citoyen/usager avec d'autres citoyens
Foyer	Parenté/Obligation	Familiale	Membre de la famille avec d'autres membres
Communauté	Réseau/Réciprocité	Bénévole	Ami ou voisin avec d'autres amis ou voisins

Tableau 1 : Les conditions de l'expérience de consommation (adapté de Edgell et al, 1997, p. 3)

Le tableau 1 permet de comprendre que la vie quotidienne d'un individu est faite d'expériences de consommation en relation ou sans relation avec le marché (Carù et Cova, 2006). L'expérience de consommation d'un repas chez des amis relève ainsi d'une sphère qui échappe au marché et aux managers même si certains produits issus du marché peuvent y être consommés. De même, l'expérience de consommation communautaire d'un spectacle autoproduit échappe au marché. Ainsi, pour les sociologues de la

consommation, “le contexte social façonne l’expérience de consommation” (Edgell et al, 1997, p. 5). Pourtant, durant les dernières décennies, nos sociétés ont vu se réduire l’importance des modes d’approvisionnement par l’état, le foyer et la communauté au profit de l’approvisionnement par le marché (Rifkin, 2000). De la disparition des « biens communs » au recours par les familles des « services à la personne », le mouvement est fort qui conduit l’individu à compter principalement sur le marché pour répondre à tous ses problèmes quotidiens.

Cette évolution a eu un impact notable sur les compétences individuelles. Le rôle dominant du marché conduit les individus à développer leurs compétences marchandes de consommateur, c’est-à-dire d’opérateur d’un certain type sur le marché : savoir se déplacer dans un hypermarché, savoir naviguer sur les sites marchands, savoir choisir, savoir acheter et payer, etc. Ce mouvement n’est pas nouveau et a été initié avec l’invention du supermarché des autres self-services et la mise à disposition des premiers chariots pour “faire” ses courses (Cochoy, 2009 ; Grandclément et Cochoy, 2006). Depuis, on demande sans cesse plus de compétences marchandes au consommateur pour pouvoir subvenir aux besoins de sa vie quotidienne. “Magasiner” et acheter ne sont pas des activités si simples que ça : elles nécessitent un apprentissage et une remise à jour constante (voir plus loin : l’autoproduction dirigée).

A contrario, l’individu a perdu certaines compétences comme celles de réparation mises en évidence par Crawford (2010), celles de prise en charge d’autres personnes (les seniors par exemple), celles de cueillir les fruits de la nature ou de cultiver un potager, etc. Avec le sentiment de devenir chaque jour plus stupide et de perdre prise sur le monde d’aujourd’hui et encore plus sur celui à venir.

Une conséquence inquiétante : la rage des consommateurs

Une des conséquences potentielles de cette perte de compétences quotidiennes et, de son corollaire, la dépendance accrue aux opérateurs du marché que sont les entreprises est ce que l’on nomme aujourd’hui « la rage du consommateur » (le pendant négatif de la jouissance du consommateur). Une équipe de chercheurs australiens et nord-américains (McCull-Kennedy et al, 2009 ; Patterson et al, 2009) ont ainsi analysé la montée des incivilités et actes de violence commis par les consommateurs aux dépens du personnel en contact dans les entreprises de service... Au-delà du manque de reconnaissance perçue par le consommateur (Caillé, 2007) à la suite de ces interactions non suivies de résultats, ce qui se joue dans ces situations c’est le désarroi du consommateur qui n’a plus de prise sur le fonctionnement d’éléments indispensables – ou

pensés comme tels –de sa vie quotidienne : le téléphone, Internet, l'énergie, etc. Son niveau de rage n'a d'égal que son niveau d'incompétence du quotidien !

Deuxième évolution : le rôle central de la consommation dans la construction identitaire

« *Nous vivons dans une société dans laquelle la consommation devient le centre de la vie des gens. Nous sommes passés d'une société dont le pilier central était le travail à une société dont le pilier central est la consommation* » (Georges Ritzer interviewé par Dandaneau et Dodsworth, 2008). Dans les pays occidentaux, le travail a structuré notre rapport au monde, nos rapports sociaux et notre vision du monde depuis le XVIIème siècle. Pourtant, il est de moins en moins le pivot de notre construction identitaire (Méda, 1995) comme le montre bien l'encadré 1 pour le cas des jeunes générations.

Encadré 1 : Le rapport au travail a changé

Une étude de GfK International, datée du 24 mai 2011, démontre que les jeunes travailleurs manquent d'engagement vis-à-vis de leurs employeurs et ressentent plus de pression que les autres générations. Ce détachement poserait des problèmes de turnover et de gestion sur le long terme. Cette étude a été effectuée dans 29 pays auprès de 30 000 employés. Son enseignement principal : la jeune génération (18-29 ans) se montre plutôt désillusionnée alors que les « aînés » se disent résignés.

En étudiant les deux extrêmes, on note que seulement 21% des 18-29 ans se disent très engagés vis-à-vis de leur employeur, alors que 31% des 60 ans et plus l'affirment. Cette différence de 10 points entre les plus jeunes et les employés seniors souligne un réel problème pour les entreprises. En effet, cette fracture risque de créer une division générationnelle et de ce fait poser problème pour le recrutement, le turnover, et la stimulation des jeunes talents.

Dans de nombreux pays, la pression ressentie pénalise le bien-être de la jeune génération. La récession a impacté de manière impressionnante les ambitions de beaucoup d'entre eux. Plus d'1/3 des jeunes employés (36%) ont dû accepter un travail qui ne leur convient pas. De plus, 37% ont dû se réorienter professionnellement à cause de la conjoncture économique. Les jeunes employés ont aussi le sentiment de se serrer la ceinture pour leurs entreprises. 39%, pensent que leur employeur utilise la récession pour justifier une augmentation de la quantité de travail, alors que seulement 37% des employés les plus âgés le pensent. 34% des jeunes constatent également qu'ils n'ont pas les ressources pour faire efficacement leur travail, comparativement, 22% des seniors le pensent.

D'où un impact non négligeable sur le bien-être des jeunes travailleurs. 40% se disent fréquemment stressés au travail – ce qui représente un pourcentage bien plus élevé que pour les autres tranches d'âge. De plus, près d'un tiers, se sentent sous pression au travail du fait de journées trop longues. Pour conclure, 39% des jeunes travailleurs se disent mécontents de l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée – un pourcentage bien plus élevé que parmi les autres tranches d'âges. Un tiers des jeunes employés, soit 32%, pensent que la pression au travail et le stress impactent leur santé, ce qui représente cinq points de plus que les 50-59 ans et dix de plus que les 60 et plus.

Aujourd'hui il n'est plus question de chercher à garder le même travail tout au long de sa vie. Beaucoup de jeunes travailleurs recherchent à limiter le temps passé dans une entreprise qui ne comble par leurs ambitions.

La construction identitaire ou construction de soi est dans nos sociétés un processus constant sans cesse renouvelé : « l'homme ne cesse jamais de naître » comme l'écrit Le Breton (2004). L'individu avance dans son existence en tâtonnant, souvent contraint à revoir ses objectifs, à modifier son regard sur lui-même et ainsi à reconstruire son identité : un changement professionnel, un mariage, la naissance d'un enfant, l'annonce d'une maladie grave, etc., transforment l'identité. Et ceci est semblable s'accélérer dans le contexte social dit postmoderne dans lequel la vie ne se déroule plus comme, c'était le cas auparavant, selon un enchaînement d'étapes prédéterminé et ritualisé : école, université, mariage, vie professionnelle stable, retraite. Elle devient un parcours sinueux.

Selon Ehrenberg (1991), nous sommes, en conséquence, tous devenus des entrepreneurs de nous-mêmes. Dans la postmodernité, la conquête de soi est devenue inéluctable et chacun, d'où qu'il vienne doit faire l'exploit de devenir quelqu'un en se singularisant. Le droit à la liberté, en théorie illimité, mais jusqu'alors (dans la modernité) socialement circonscrit dans l'économie, le politique et le savoir, gagne les mœurs et le quotidien. S'impose ainsi l'idée d'une condition postmoderne où l'individu, dégagé des idéaux collectifs comme du rigorisme éducatif, familial et sexuel, opère un processus de personnalisation, façon de gérer les comportements, non par la tyrannie des détails, mais avec le moins de contraintes et le plus de choix possibles. Nous sommes entrés dans l'âge de l'individu quelconque, c'est-à-dire une époque où n'importe qui peut (et doit) quotidiennement s'exposer dans l'action personnelle afin de produire et montrer sa propre existence, sa propre différence. Et cela n'est pas facile dans un « présent liquide » dans lequel « les

formes sociales sont toujours en décomposition/recomposition et qui secrète, en conséquence, des individus peureux, hantés par la crainte de l'insécurité et engagés dans un combat « pour ne pas perdre » (Bauman, 2007, p. 134).

L'individu est donc à la recherche d'expériences édifiantes et gratifiantes à même de consolider son identité. Ces expériences il ne les trouve plus - ou de moins en moins - au travail où pointe « le spectre de l'inutilité » (Sennett, 2006) et où tout devient labile, flexible, liquide... Ainsi comment s'impliquer dans une organisation qui change de nom et de structure au gré des fusions, acquisitions, reventes, etc. « S'impliquer profondément dans un problème quelconque serait dysfonctionnel puisque les projets s'arrêtent aussi brusquement qu'ils commencent » (Sennett, 2006).

Comme l'individu désire échapper au mépris, à la méconnaissance, à l'invisibilité, et accéder à une reconnaissance authentique, il va chercher ces expériences ailleurs, durant son temps libre qui est aussi souvent un temps de consommation. Mais, ce n'est pas un temps de consommation conventionnelle, celle des achats dans les super et hypermarchés : c'est le temps de la consommation passionnelle, celle liée à toutes les passions ordinaires (Bromberger, 1998) qui nous permettent d'alimenter notre identité hors du travail.

Et c'est par la mise en jeu de compétences spécifiques associées à une passion pour une activité (peindre, grimper, jouer, etc.) et/ou à une marque (Apple, Harley-Davidson, Star Wars, Starbucks, etc.) que les individus sont reconnus. Les compétences sont mises en jeu pour produire les expériences individuelles et surtout collectives liées à ces activités et marques. Cette mise en jeu requiert la mobilisation de ressources provenant du marché : voilà pourquoi ces passions sont dites « consommantes » (*consuming passions*).

Soumis à une instabilité identitaire consécutive à l'affaiblissement des repères antérieurs et à des ruptures et événements de vie, les individus trouvent ainsi à travers leurs actes de consommation liés à leurs passions des moyens d'accompagner les transformations de leur ressenti identitaire (Ozcaglar-Toulouse, 2005). C'est pour cela que ce type de compétences est en totale augmentation dans nos sociétés.

Ces compétences spécifiques permettent aux individus de co-créeer au sein de communautés comme l'ont montré Schau, Muniz et Arnould (2009) en

schématisant en quatre grandes catégories les pratiques des communautés ou clubs de marque :

- réseautage social: accueil (accueillir les nouveaux membres et accompagner leur intégration dans la communauté), soutien (apporter un soutien émotionnel ou fonctionnel aux membres) et politesse (modérer et orienter les comportements des membres dans le respect des normes et de l'esprit de la communauté) ;
- gestion de l'image : évangélisation (faire du prosélytisme et inspirer de nouvelles personnes) et justification (donner des raisons aux membres permettant de justifier les sacrifices de temps et d'argent liés à la passion tribale) ;
- gestion de la communauté : attribution de rôles (marquage des différences en termes de rôles et de compétences), bornage (générer les événements fondateurs et ceux jalons de l'expérience de chaque membre), symbolisation (mettre en avant les symboles et les rituels facilitant l'intégration à la communauté) et narration (créer et partager les récits et histoires de la communauté) ;
- utilisation du produit : entretien (partager les recettes et autres trucs permettant d'utiliser et d'entretenir les produits), personnalisation (générer des modifications permettant de personnaliser les produits) et marchandisation (créer un marché interne lié aux produits d'occasion ou à de nouveaux services).

Tout cela forme un ensemble de pratiques à même de co-crée de la valeur pour la marque et l'entreprise qui sait le valoriser.

La consommation a pris aujourd'hui un rôle central dans la vie quotidienne des individus et dans la façon dont ils construisent leurs identités. Les conséquences principales de cet état de fait est un mouvement dans un sens de gain de compétences, celles liées à la consommation (compétences marchandes) ou à un univers requérant de la consommation comme un hobby ou une passion (compétences spécifiques), et dans l'autre de perte de compétences liées à la vie quotidienne.

Les approches actuelles de mobilisation des compétences des consommateurs par l'entreprise

La notion de compétences n'est pas en nouvelle en management et notamment gestion des ressources humaines. Elle vient de rentrer récemment dans le domaine du marketing pour signifier que les consommateurs ne sont pas seulement des êtres ayant des besoins mais aussi des êtres doués de compétences. En conséquence, les entreprises ont développé des approches permettant de mettre en jeu ces compétences (Cova, Ezan et Fuschillo, 2013). Nous les rappelons ici pour mémoire :

- approches d'autoproduction dirigée mettant en jeu les compétences marchandes,
- approches de co-création mettant en jeu les compétences spécifiques à une activité ou une marque.

Coproduction et autoproduction dirigée

La coproduction

Depuis plus de trois décennies, les entreprises de services requièrent une participation du consommateur (Eiglier et Langeard, 1987). A l'occasion de cette participation, le client mobilise un certain nombre de ressources propres (physiques, intellectuelles, affectives) qui se rajoutent et se combinent avec les ressources que l'entreprise mobilise dans son système d'offre. Ce processus est un système dynamique et varie selon le type et le degré des ressources mises en jeu. Brudney et England (1983) ont parlé de « producteur habituel » pour définir le personnel en contact et de « producteur consommateur » pour signifier le rôle productif des consommateurs dans les services qui conduit à l'idée de coproduction.

La coproduction est connue et décrite depuis un quart de siècle, prioritairement dans les services avec relation (Eiglier et Langeard, 1987). Or, on observe que cette coproduction s'étend doublement : elle concerne un nombre croissant d'activités, d'une part, et les tâches productives réalisées par le consommateur sont de plus en plus nombreuses d'autre part. Le phénomène dépasse largement les situations de relation de service : il concerne aussi les services sans relations et les marchandises industrielles. La coproduction est aussi définie comme le degré de recouvrement entre deux catégories de participants, les producteurs habituels et les clients. Certains (Manolis et al, 2001) pensent que ce recouvrement va grandissant et que l'on parlera bientôt

de « consommateurs-employés à temps partiel » et d'« employés-consommateurs à temps partiel ».

La coproduction rentre aussi dans les perspectives de *consumer empowerment*, c'est-à-dire à la prise en compte par l'entreprise de la force croissante des clients dans un contexte de concurrence et de convergence technologique et à une souveraineté passive conférée au consommateur (Shaw, Newholm et Dickinson, 2006). Il s'agit de permettre au consommateur de rester ou de devenir (Shankar, Cherrier et Canniford, 2006) un sujet autonome et responsable de ses choix de consommation. Dans ce cadre, le pouvoir du consommateur se résume globalement à la capacité d'individus libres et rationnels de choisir (Denegri-Knott, Zwick et Schroeder, 2006); déléguer du pouvoir au consommateur revient dans la pratique à lui donner toujours plus de choix dans une perspective quasi néo-classique. On retrouve cette conception du *customer empowerment* dans les stratégies marketing et de communication du secteur des *utilities* comme le montre l'exemple de Poweo rentré dans le giron de Direct Energie. Sur son site web, la notion de pouvoir était clairement mise en avant dans le discours de son fondateur, Charles Beigbeder. Le pouvoir « délégué » au client s'apparente à une reprise en main de sa consommation d'énergie, à une conscientisation de sa consommation dans une optique à la fois citoyenne, écologique (« afin de préserver l'environnement ») et gestionnaire, pragmatique impactant directement et de façon visible le client (« ...tout en réalisant des économies »). La prise de pouvoir consentie ne s'assimile pas pour autant à un contrôle sur les variables marketing mais à la délégation des moyens d'atteindre un sentiment de maîtrise de son énergie (« Donner le pouvoir au client de mieux maîtriser sa consommation d'énergie »). Ainsi, le *customer empowerment* présent dans la communication de l'ex Poweo se traduit d'abord comme la possibilité de choisir librement son fournisseur. Le deuxième aspect du *customer empowerment*, tel que considéré par l'ex Poweo est la mise à disposition des informations pertinentes et nécessaires pour permettre aux clients de prendre ces décisions éclairées.

L'autoproduction dirigée et ses limites

Défendant l'idée d'un consommateur de plus en plus mobilisé comme partie prenante du processus de production, Dujarier (2008) met en exergue ses différentes formes de mise au travail rapprochant et distinguant cette main d'œuvre de la main d'œuvre salariée habituellement étudiée en sociologie du

travail. Dujarier (2008) identifie parmi les principales activités réalisées par le consommateur, celle qu'elle qualifie d'autoproduction dirigée et qui se rapproche de l'idée de coproduction dans les services. Selon elle, l'extension du self service à de nombreuses situations (distribution, banque, Postes, billetteries de transport ou de culture) incite le consommateur à prendre en charge des tâches en utilisant un automate ou un système expert : le fournisseur externalise sur lui une partie du travail que réalisaient des professionnels. Le consommateur fabrique pour lui un produit avec l'outil de l'entreprise. Dujarier (2008) appelle cela de *l'autoproduction dirigée*.

L'autoproduction dirigée consiste en l'externalisation de tâches simplifiées en partie automatisées et prises en charges « par soi pour soi » d'autre part. Mis au travail conjointement au développement de la production en flux tendu, le client est ici principalement tenu par son aspiration à consommer. Et les exemples évidemment ne manquent pas : guichets électroniques d'impression et d'enregistrement de billets de train et d'avion, automates de vente, automates de service, *self-scanning*, *hotlines* en tous genres, caisses libre-service, assistances téléphoniques mais aussi modes d'emplois permettant de construire son armoire soi-même, illustrent ce développement. Le consommateur d'aujourd'hui, lorsqu'il s'en sert, remplace une prestation autrefois fournie par le producteur. Qu'il paie en temps, en compétences acquises, ou en espèces sonnantes : il y est de sa personne pour, en quelque sorte, « finir » le produit. Dans le vocabulaire de Dujarier (2008), il « *travaille pour consommer* ». Faire la queue au supermarché : c'est du temps perdu, et ce temps, c'est de l'argent que le commerçant gagne en organisant au plus juste le service des caisses. La méthode n'est pas si neuve que cela, mais sa généralisation est largement attribuable aux technologies électroniques, dont l'adoption s'accompagne de force promesses : plus accessible, plus commode, plus rapide.

L'autoproduction dirigée nécessite un apprentissage à la fois technique et social de l'outil, pour faire du consommateur un travailleur à la fois compétent, productif, tout en conférant à l'activité un sens souvent éloigné du travail, naturalisant voire « invisibilisant » cette dimension. L'externalisation de la production et de la distribution sur le consommateur se développe dans une optique de réduction des coûts, en partie acceptée sous contrainte, et pour le sentiment d'autonomie (Du Gay, 2006) procuré par le travail réalisé auparavant par la main d'œuvre salariée en front office, disparaissant au fur et à mesure de la prise en charge de leurs activités par des systèmes automatisés. La personne gagne en compétence et en sentiment d'autonomie, même si cette autonomie est subjective. Car le consommateur est de plus en plus dépendant des

dispositifs techniques. Toute personne en panne de connexion internet peut en témoigner. En revanche, ceux qui « ne suivent pas » ou qui n'arrivent pas à faire face à ces systèmes de coproduction sont mis en difficulté pratique et morale, dans leur consommation quotidienne.

Dans l'autoproduction dirigée, le consommateur n'a pas vraiment le choix : il doit faire ce travail s'il veut accéder à la consommation. Les entreprises ne le motivent pas vraiment : elles imposent cette organisation. Cette nouvelle forme de travail forme de nouvelles lignes d'exclusion sociale, car tous ceux qui n'ont pas les capacités, compétences ou moyens de réaliser les tâches, se trouvent mis en situation de handicap dans leur consommation quotidienne. On pense à ce que représente pour un individu une demi-journée planté devant un écran opaque, pendu au téléphone à 0,34 centime la minute pour faire démarrer son nouvel ordinateur. Sans parler d'une soirée passée à déchiffrer l'impossible littérature contractuelle fournie par un opérateur mobile, ou cet obscur mode d'emploi pour meuble en kit de chez qui-vous-savez, soi-disant « monté en 15 minutes ». Ces galères que l'on croit personnelles, ne sont, selon elle, rien moins que la conséquence normale d'une stratégie globale de « mise au travail » du consommateur.

De plus, si le travail du consommateur favorise les contacts entre eux (ils s'entraident et se forment), il renforce l'individualisation, le sentiment d'autonomie (inversement proportionnel à l'autonomie réelle) et le sentiment fréquent de « ne pas être à la hauteur ». Dans ce cadre, la consommation n'est pas automatiquement un « bien », qui ne poserait que la question du choix dans un monde d'hyper choix. C'est aussi une contrainte. La consommation n'est pas non plus une simple socialisation des « non-humains », comme le suggère Bruno Latour.

Dans le modèle « d'autoproduction dirigée », le consommateur travaille pour pouvoir consommer. Quelles sont les limites de ce self-service ? Certaines entreprises font marche arrière en réintroduisant du lien dans les services sans relation. Dans les transports, des agents d'accueil ou de médiation sont à la disposition des clients mais ils n'ont pas le droit de vendre des billets... Plus malignes sont les entreprises qui revendent de la relation. Ainsi, en Italie, l'essence est vendue 5 % plus chère quand un pompiste fait le plein de votre voiture. Il y a une marchandisation du lien : le client paie pour bénéficier à nouveau d'un service avec relation.

Co-crédation et collaboration

La capacitéd supposée de ces consommateurs à participer activement à la conception des produits, à animer un réeseau de passionnés et à réinterpréter le sens des produits comme des marques redessine les modalités de rencontre entre acteurs de l'offre et de la demande. En effet, au travers d'allers et de retours entre production et consommation, le client se détache d'une relation verticale de type prestataire-usager pour privilégier une relation horizontale et collaborative avec l'entreprise. Il devient, selon de récents écrits, ainsi consommateur collaborateur si ce n'est consommateur producteur (proche du *prosumer* – Ritzer et Jurgenson, 2010) ou même post-consommateur (Firat et Dholakia, 2006) pour bien signifier la rupture avec la convention économique précitée.

Du Market To au Market With

Cette tendance est aujourd'hui formalisée dans la littérature dominante en marketing par la notion de co-crédation de valeur introduite par la nouvelle logique du marketing (Vargo et Lusch, 2004) qui considère que l'entreprise ne doit plus faire du marketing sur les consommateurs (*market to*) mais du marketing avec les consommateurs (*market with*). Ce marketing collaboratif (Lusch et Vargo, 2006) est présenté comme la nouvelle logique capable de faire avec l'effacement de la frontière entre producteur et consommateur et donc de prendre en compte le consommateur collaborateur. Ce faisant, les marketers transforment les consommateurs en partenaires de marché (Zwick, Bonsu et Darmody, 2008). Le consommateur n'est plus le bout de la chaîne de production ou de servuction, il est le cœur du processus de consommation/production (Firat et Dholakia, 2006 ; Ritzer et Jurgenson, 2010). Son rôle actif dans la consommation est reconnu : en co-construisant la fonction comme le sens de son expérience, le consommateur co-crée de la valeur pour lui-même et pour l'entreprise.

Selon la littérature marketing, cette approche de co-crédation est plus particulièrement pertinente quand elle intervient non entre un consommateur isolé et l'entreprise mais entre un collectif de consommateurs réunis en communauté et l'entreprise. L'échange marchand peut en effet être producteur de liens (Cochoy, 2008) de type communautaire entre consommateurs (Fournier et Lee, 2009 ; Schau, Muniz et Arnould, 2009). Dans ce cas, l'entreprise travaille avec une communauté de consommateurs qui constitue un acteur intermédiaire au positionnement ambigu : il produit de la valeur et fait donc partie de la sphère de l'offre mais il consomme aussi et fait partie de la sphère de la demande. Le marketing collaboratif s'entend alors comme la

collaboration de l'entreprise avec un acteur collectif du type communauté de passionnés : Salomon avec les snowboarders, Nike avec les basketeurs, Ducati avec les ducatistes, etc.

Des programmes de co-création

Parmi les cas les plus cités, nous retiendrons tout d'abord celui de Dell. Le constructeur a lancé le 16 février 2007, une communauté en ligne, *Idea Storm* : les consommateurs sont invités à donner leur avis sur la firme, ses méthodes et ses produits, suggestions soumises ensuite au vote des internautes. Les échanges avec les consommateurs auraient permis à l'industriel de sortir Dell Vostro, une gamme de portables d'entrée de gamme munis de Windows XP. Un autre exemple est celui de Starbuck. A l'image de Dell, l'entreprise pour redorer son image, a lancé en mars 2007, My Starbucks Idea, plate-forme d'échange où les internautes peuvent faire part de leurs idées pour améliorer le service. Organiser des sessions de « café philo », créer une carte de fidélité ou offrir une boisson gratuite le jour de son anniversaire... : tel est le genre de suggestions fleurissant sur le site. Sur cette plate-forme de dialogue un système de vote plébiscitaire fait remonter automatiquement en tête de page certaines propositions. Celles repérées par l'équipe de recherche de Starbucks sont signalées comme « *under review* » (à l'étude), tandis qu'un blog, « Ideas in action », permet de voir lesquelles se concrétisent. Enfin, le cas de Procter et Gamble peut aussi être considéré emblématique. Son P.D.G., A.G. Lafley, réalisant que la concurrence était très forte sur le marché et qu'il fallait, pour se démarquer, lancer sans cesse de nouveaux produits et services, a initié un programme « Connect+Develop Innovation Network » afin de récolter des idées des consommateurs à travers le monde et y appliquer le savoir faire de la marque. En effet, selon lui, le modèle selon lequel l'innovation doit exclusivement sortir des centres de R&D de la compagnie est selon lui très coûteux et peu efficace. Ce programme ouvert à toute personne ayant une idée ou un concept pouvant servir de base pour le développement de nouveaux produits ou services, a permis le lancement de plus de cent produits. Le programme « Connect + Develop » se base essentiellement sur le site Web dédié lancé par Procter et Gamble. L'entreprise y arbore un discours incitatif pour attirer les porteurs d'idées. Ces derniers y trouvent toutes les informations dont ils ont besoin (démarches, conditions, possibilités offertes par la marque...) et ont un accès sécurisé pour déposer leurs idées et innovations.

Encadré 2 : Le programme de co-crédation d'Alfa Romeo

L'ambition de la direction d'Alfa Romeo et du groupe Fiat est de réintégrer cette création communautaire dans le processus de production de l'entreprise afin de : 1) développer une nouvelle approche marketing moins coûteuse pour l'entreprise fondée sur le bouche à oreille ; 2) accroître la fidélité des clients ; 3) transformer les fans de la marque en un capital marketing. Fort du succès de l'implication des passionnés dans le lancement de la nouvelle Fiat 500 en 2006 et 2007 (Pointet, 2010), le groupe Fiat recherche, en effet, dans l'interaction avec les clients les plus passionnés de nouvelles approches marketing lui permettant de « faire la différence » sur un marché automobile très concurrentiel (De Meo, 2010). Il ne s'agit pas que d'une simple démarche de communication non conventionnelle mais d'un véritable « levier stratégique » pour la décennie à venir selon Luca De Meo, à la tête d'Alfa Romeo jusqu'à la fin 2008.

Durant la fin d'année 2008 et le début 2009, la réflexion de l'équipe projet d'Alfa Romeo se concentre sur le meilleur moyen de regrouper l'ensemble des alfistes et de leurs compétences dans un même espace virtuel. C'est en effet cette idée qui a été retenue par la direction car elle permet de valoriser la marque : les évaluations financières des marques (du type Interbrand, www.interbrand.com) prenant explicitement en compte l'existence d'une communauté autour de la marque comme un élément du capital immatériel. Dans une volonté d'ouverture totale aux idées des alfistes, l'équipe projet ne veut pas définir elle-même les contours d'une plate forme collaborative et préfère proposer un laboratoire (Alfisti.com) dans lequel pendant un an, un groupe limité d'alfistes collaborera avec l'entreprise pour co-définir ce que devrait être cette plate forme collaborative. L'équipe projet a l'idée d'associer un objectif plus concret – dans le même horizon temporel – à ce laboratoire : celui de co-créditer l'évènement du centenaire de la marque qui tombe le 24 Juin 2010. Cette idée permet de mobiliser les alfistes autour de quelque chose de très motivant pour eux.

Le 24 Juin 2009, soit un an avant de célébrer son centenaire en Juin 2010, la direction d'Alfa Romeo annonce le lancement de son laboratoire en ligne Alfisti.com. Ce laboratoire est considéré comme la première étape d'un processus devant conduire Alfa Romeo à collaborer avec tous les alfistes du monde. Le site Alfisti.com est volontairement limité aux 6 000 premiers alfistes inscrits sur les 100 000 invités par l'équipe projet d'Alfa Romeo. En plus de ces 6 000 alfistes, 700 alfistes membres des clubs d'alfistes de par le monde sont personnellement invités. Les débats et la modération se font en cinq langues. Ce site laboratoire a donc deux objectifs clairement affichés : 1) développer la structure et les thématiques de la future plate forme communautaire en ligne qui sera ouverte à tous les alfistes ; 2) préparer les évènements du centenaire de la marque qui se tiendront les 26 et 27 Juin 2010 à Milan. Il est composé d'un blog sur lequel l'équipe projet pose des questions précises et

attend des réponses sur des thèmes précis et d'un forum aux thématiques beaucoup plus ouvertes.

L'annonce du lancement de cette collaboration entre Alfa Romeo et les alfisti est faite au travers d'une journée de séminaire organisée par l'équipe projet avec les divers directions d'Alfa Romeo (design, moteurs, R&D, produits dérivés, etc.) et 80 alfisti invités provenant des clubs les plus importants dans le monde spécialement invités pour cette occasion sur la prestigieuse piste d'essai de Balocco. Elle est aussi faite par un discours virtuel du nouveau PDG Sergio Cravero posté sur le blog du site Alfisti.com le 24 Juin 2009: *“Dear Alfisti, given the very special occasion - in precisely one year Alfa Romeo will celebrate its one hundredth birthday - I am delighted to welcome you and officially launch this Blog, the first step towards building the international community of Alfisti.com. Alfisti.com is a veritable **workshop**, somewhere you can drop in, exchange ideas and **work together** on two very important projects: the future Alfisti community and celebrating the Alfa Romeo centenary. The tools we plan to use are your ideas and suggestions, as we strive to create a concrete project revolving around **teamwork**; a project I personally, together with the Alfa Romeo team, will be involved with from day one. Being an Alfa enthusiast is an affair of the heart, declared engineer Orazio Satta Puliga who, together with ingenious designers like Merosi and Jano, and courageous, unforgettable drivers like Fangio and Nuvolari, wrote the Alfa Romeo history book. Today the history shaped by those great men is in our hands and it is our task to continue writing it, each of us playing our own role yet **working together**. Alfisti.com will propose various themes in an effort to stimulate debate leading to the concrete realization of our projects. An ongoing dialogue, a conversation, an exchange between the Alfisti.com team and Alfa enthusiasts the world over, from Alfa Romeo owners to official Club members around the world and even bloggers and members of the many different Alfa communities on the web. All of you given a preview of the site are today ambassadors for Alfisti globally: it is your job to gather their ideas and suggestions and voice these through the Community, which through its staff will give you constant feedback **on your work**, for a fruitful and concrete exchange of ideas. It only remains for me to wish you well in this task and to ask you to participate enthusiastically in this stimulating challenge, the success of which crucially depends on our ability **to work as a team**”.*

La mobilisation des compétences des consommateurs par les entreprises est aujourd'hui un fait avéré. En témoignent les approches d'autoproduction dirigée mettant en jeu leurs compétences marchandes comme les approches de co-création mettant en jeu leurs compétences spécifiques à une activité ou une marque. Ceci étant, ces approches ne font qu'accentuer le mouvement de dépérissement des compétences quotidiennes des consommateurs. Il semble aujourd'hui que l'on soit arrivé pour certains consommateurs – et pas seulement des consommateurs dits défavorisés – à un phénomène qui leur crée problème dans leur vies quotidiennes et contre lequel ils désirent réagir et sont prêts à investir du temps et des ressources. C'est en cela que l'autoproduction accompagnée peut proposer une approche alternative de marketing (re)mobilisant les compétences des consommateurs.

Les approches sociales de mobilisation des compétences des consommateurs

S'il existe une approche alternative de (re)mobilisation des compétences des consommateurs permettant de faire face au phénomène de perte de compétences quotidiennes, à quel modèle cette approche peut-elle se référer ? Ici, nous présentons la démarche d'autoproduction accompagnée comme elle a été initialement imaginée et mise en œuvre dans un cadre social pour permettre la réinsertion des personnes défavorisées. Le but est d'en tirer des parallèles pour l'action des entreprises dans le contexte de consommation actuel comme décrit précédemment.

L'autoproduction accompagnée comme remède à la perte de compétences quotidiennes

Cette partie concernera uniquement ce que l'on peut appeler l'autoproduction accompagnée, c'est à dire les politiques volontaristes qui sont menées pour rendre accessibles à tout le monde des activités d'autoproduction. En effet « ceux qui en ont les moyens, s'ils en ont envie, produisent des légumes ou des fleurs, bricolent dans leur appartement pour le rendre plus confortable et plus agréable. Souvent par contre certaines personnes ne disposent pas des terrains pour jardiner, il leur est interdit de modifier leur logement, elles n'ont pas les moyens d'acheter les outils ou les matériaux. Inégalité des moyens mais aussi inégalité des savoir-faire. Voilà pourquoi certains n'ont pas accès à toutes les ressources de l'autoproduction, qui pourraient pourtant améliorer leurs conditions de vie. C'est donc au nom de l'égalité qu'il faut faciliter l'accès de tous à l'autoproduction et si besoin est de permettre à chacun de bénéficier d'un accompagnement technique et social compétent.

Le Programme autoproduction et développement social (Pades) s'est donné pour mission au niveau national et régional de promouvoir l'autoproduction accompagnée comme outil de développement social et de solidarité. L'objectif général est de transformer un tissu d'initiatives isolées en une démarche cohérente avec des méthodes d'action mieux définies et de faciliter leur soutien par les politiques publiques. Le Pades développe ses interventions selon quatre axes : suivi et analyse d'actions ; réalisation de guides méthodologiques ; réalisation d'outils de communication ; animation de journées d'échanges.

Les régies de quartier et l'autoproduction accompagnée : « Faire et, en faisant, se faire ».

Depuis une vingtaine d'années, et à partir d'horizons très différents, des associations locales en France ont mis en place des actions d'accompagnement à l'autoproduction (Cérézuelle et Roustang, 2010). Celles-ci sont non seulement nombreuses, elles sont aussi variées quant à la nature des activités d'autoproduction qui ont été mises en place, et qui touchent divers domaines de la vie quotidienne. On évoquera à titre d'exemple :

- la nourriture et l'alimentation : du jardin collectif à l'épicerie sociale en passant par les ateliers cuisine ;
- les vêtements et les textiles d'ameublement (rideaux, canapés...) : ateliers couture, patchwork, broderie et « friperies » ;
- le mobilier : construction, entretien, réparation, dans des ateliers bricolage
- l'amélioration du logement (chantiers d'auto réhabilitation) : travaux de second œuvre, d'aménagement et d'entretien locatif, de maîtrise de l'énergie ;
- le transport et les déplacements : entretien et réparation de vélos, mobylettes et de voitures dans des garages coopératifs, etc.

Il convient ici de prendre en compte le double sens du terme 'autoproduction'. D'un côté, l'autoproduction désigne une production de biens et de services effectuée par soi, pour soi et pour les siens... Mais il y a un autre sens du mot autoproduction : non plus produire pour soi, mais plutôt se produire soi-même. ... Voulant produire pour soi, le bénéficiaire doit produire, dans la mesure du possible, par soi-même. Ce faisant, il développe ses capacités, son potentiel technique, mais aussi ses compétences sociales. Dans ce contexte, l'autoproduction accompagnée se présente comme une démarche concrète d'accompagnement et de transmission des savoir-faire à travers des ateliers cuisine, des jardins de développement social, des chantiers d'auto réhabilitation du logement, etc.

Le Pades n'intervient pas directement sur le terrain, sa mission est de rassembler, unifier et faire connaître toutes les initiatives isolées, élaborer des méthodes, former les animateurs de terrain, mettre en relation les structures (associations, régies de quartier, CCAS...) et proposer de l'assistance à maîtrise d'ouvrage aux collectivités.

Un cas emblématique : les jardins collectifs

On constate depuis une décennie un essor remarquable des jardins collectifs (Caggiano, 2010 ; Fortier, 2003). On connaissait, certes, les jardins ouvriers, devenus « familiaux » après guerre. De nouveaux jardins fleurissent en nombre

aujourd'hui : communautaires, thérapeutiques, pédagogiques, d'insertion, etc. Leurs formes sont diverses et leurs objectifs varient. Certains s'adressent à des bénévoles, d'autres à des titulaires d'un contrat de travail financé. La destination des produits du jardinage - autoproduction, dons ou vente — diffère également. Mais, dans tous les cas, le jardinage est conçu comme un outil polyvalent de développement social territorialisé. Ainsi à Sevrans (Seine-Saint-Denis), Joël Humbert anime les jardins familiaux de développement social des Beaudottes : « *Pour atteindre les personnes les plus en difficulté, on a fait du porte-à-porte. Avec ces jardins partagés, on cherche à favoriser la convivialité dans un quartier fragilisé par le trafic de drogue, à améliorer le cadre de vie et répondre à une demande d'espaces verts* ». La mairie a investi 1,4 million d'euros, organisé des réunions et tiré au sort l'attribution des parcelles : 69 lots de 10, 20 ou 30 m² inaugurés en novembre dernier. Au quotidien, Khalida et Cherifa, deux sœurs de 38 et 32 ans, apprécient : « *On cultive nos légumes. Ils sont bien meilleurs et moins chers qu'au marché ! On rencontre nos voisins, on échange* » (extrait de *Rue 89*, 15/03/2011).

Spontanée (mouvement des *green guerrillas* aux USA, squats...) ou organisée (jardins créés et animés par les collectivités locales...), l'agriculture urbaine autoproduite dans les jardins familiaux est d'abord un outil de sécurité alimentaire (Rapport PADES Décembre 2010 - *Jardins et alimentation en Île de France*). Cette production d'aliments en milieu urbain assure un complément alimentaire de qualité mais aussi permet de fournir une alimentation de base là où la pauvreté est extrême. Cette agriculture urbaine apporte aussi des réponses pertinentes aux problèmes d'exclusion sociale, de marginalité, de violence urbaine, de santé publique. Le potager se montre un formidable outil d'éducation formelle et informelle et de développement local permettant d'intervenir sur différentes problématiques sociales urbaines. Enfin, élément non négligeable, le jardin est un espace de loisir, de détente, de plaisir et cette dimension contribue à son efficacité comme outil de développement social.

Mais cet outil ne produit pas tous ses effets comme par miracle ; il ne faut pas s'imaginer qu'il suffit de créer un équipement sur un territoire pour obtenir automatiquement les effets souhaités ! Par exemple, si l'on veut que les jardins produisent non seulement des légumes et des fleurs mais aussi des effets sociaux qui contribuent à changer la vie du quartier, il faut que la régulation de la vie collective soit confiée à un animateur compétent. La création, l'aménagement et le fonctionnement quotidien d'un groupe de jardins familiaux doivent s'appuyer sur des démarches réellement participatives. L'erreur la plus courante consiste à faire appel à un cabinet d'architectes-paysagistes - urbanistes qui après avoir organisé une ou deux réunions et

distribué un questionnaire va concevoir l'aménagement d'un terrain qui sera livré aux habitants clé en main. Il est essentiel au contraire que les candidats jardiniers et les habitants du quartier soient associés très tôt aux diverses étapes de la conception des jardins et de leur aménagement. Cela demande du savoir-faire et du temps.

Un autre cas dominant : les chantiers de réhabilitation

L'auto réhabilitation accompagnée a des effets très positifs sur l'habitat mais aussi en termes d'insertion sociale, de restauration du lien social, de prévention sanitaire, de maîtrise de l'énergie... pour un investissement qui reste relativement modeste. Les démarches *d'accompagnement à l'auto réhabilitation du logement* proposent à des familles en difficulté sociale (smicards, bénéficiaires de minima sociaux, femmes isolées avec enfants, etc.) une aide technique pour réaliser des travaux d'amélioration dans leur propre logement. Selon l'état du logement et les capacités du ménage il peut s'agir de travaux de second œuvre ou de travaux plus légers d'aménagement et d'embellissement.

Des associations proposent aux personnes démunies de les aider pour concevoir et réaliser un projet d'amélioration. Elles les aident à mobiliser des aides financières et à contacter des entreprises pour effectuer les travaux qui réclament une trop grande technicité. Pour s'assurer que le projet soit réaliste et que les travaux qu'ils vont réalisés soient bien conformes aux normes de qualité et de sécurité, les associations fournissent aux bénéficiaires une aide technique et sociale qualifiée, personnalisée et dynamisante. L'objectif de ces chantiers est d'abord social : la participation des bénéficiaires doit favoriser leur autonomisation et leur dynamisation.

Encore peu nombreux – 1 200 à 1 500 par an – les chantiers d'auto réhabilitation s'adressent donc à des personnes en difficulté sociale. Encadrées, celles-ci apprennent à peindre ou poser un revêtement de sol pour améliorer leur habitat dégradé. Le but : « *Refaire son intérieur pour se reconstruire* ». A titre d'exemple, depuis septembre 2010, l'Association des compagnons d'Ile-de-France assure l'accompagnement technique et social du projet porté par la mairie de Villeneuve-la-Garenne (Hauts-de-Seine). Le référent, Pascal Quijoux : « *Le dispositif est continu et permanent. Ces chantiers redynamisent les personnes, les aident à mieux cohabiter. On constate qu'elles se prennent en main, se réorientent vers l'emploi, obtiennent de leur bailleur un appartement plus grand, etc. On ne donne rien, on motive les gens à devenir acteurs de leur (ré) insertion* » (extrait de *Rue 89*, 15/03/2011). Concilier encadrement technique et accompagnement social s'avère complexe. D'où un coût relativement élevé : de l'ordre de 120 000 euros

pour douze à quinze familles aidées. Les institutions financent peu ces actions qui n'ont pas pour finalité première l'accès ou le retour à l'emploi.

Un cas marginal mais porteur : les garages collectifs

Le projet du Garage Moderne a démarré courant 2000 sur Bacalan, quartier des anciens bassins à flot devenu branché sur Bordeaux, et l'association a été créée en octobre 2000. Au démarrage, les fondateurs ne se sont appuyés sur aucun partenariat public, mais sur leur réseau d'amis : l'association s'est fait connaître par les amis, et le bouche à oreille a eu un effet exponentiel. Les trois initiateurs financent ce projet sur leurs fonds personnels, à raison de 20 000 euros. Il leur semble naturel de payer pour ce lieu, qu'ils ont monté pour leur plaisir, "pour réaliser leur rêve" ; c'est comme s'ils dépensaient pour leurs loisirs.

L'idée est de créer un lieu convivial à Bordeaux qui mixte plusieurs activités et populations : mécanique, bar, brocante et expos artistiques. L'atelier de réparation mécanique est le fond de commerce du projet pour faire vivre cette polyvalence. La motivation des gens venant sur le garage ne doit pas être seulement matérielle (espace ou moyens financiers limités) : les gens qui n'ont pas beaucoup d'argent se rendent au Garage pour de grosses réparations, car ils ne peuvent se payer les services d'un garage normal ; leurs voitures sont généralement anciennes et usagées pour les mêmes raisons financières. Dans son projet, le Garage recherche un brassage social où «une place est laissée aux gens et à leur expression tels qu'ils sont ». Le garage ne repose que sur du bénévolat, tant pour la réfection et l'aménagement du nouveau local que pour l'animation des activités. Les plus investis : le pilier sur lequel repose la mise en œuvre de ce projet associatif est composé d'une dizaine de personnes, dont les trois membres fondateurs.

En général, les gens viennent plutôt seuls. Tous les quartiers de Bordeaux et environs sont représentés. Les activités déjà créées sur le site sont les suivantes :

- atelier réparation mécanique auto
- exposition d'artistes et manifestations diverses.

L'équipe présente l'activité du Garage moderne et ses effets produits en terme très positifs :

- bénéfices de valorisation et d'autonomie retirés par le public utilisateur de l'atelier mécanique : « Les gens sont fiers de faire par eux-mêmes ; de plus cela permet une désacralisation de la machine et de ses pannes, et de pouvoir mieux se débrouiller seul par la suite. Il s'agit de prendre en charge sa voiture ».

- bénéfiques de socialisation et de brassage culturel par le croisement des activités. La diversité des activités et le fonctionnement du lieu entraîneraient beaucoup d'échanges informels, de contacts et de cooptations : « Ici, ça vit parce que ça travaille. C'est une alchimie, un art vivant » ; « Il y a des rencontres incroyables entre des gens qui ne se connaissent pas et n'ont rien à voir ensemble à priori. C'est un lieu qui fait parler, réagir. Les gens viennent pour un problème de voiture, mais certains ne viennent que pour les expositions ; par exemple, des dames d'un quartier bourgeois de Bordeaux sont venues sur le Garage pour une expo ».

L'action a une réelle dimension auto productive bien que l'interrogation persiste sur le projet social du Garage moderne : le public de l'atelier de réparation automobile est plutôt en difficulté sociale (manques d'argent et de savoir-faire), mais il ne peut pas être en difficulté très sociale. L'accompagnement technique ne peut suffire à aider un public très démuné. Le PADES se demande d'ailleurs si le halo culturel qui entoure le projet ne va pas avoir un effet de repoussoir sur une partie importante du public « très social ». Le projet social présenté par les fondateurs eux-mêmes reste ambigu : ils déclarent ne pas vouloir faire du social, auquel ils ne croient pas. Leur action de réparation vise l'autonomisation des personnes, mais celles-ci doivent sans doute avoir un certain niveau d'autonomie. Par exemple, le lieu est difficile à trouver et mal signalé volontairement.

L'autoproduction accompagnée et l'innovation de services ?

Bien que l'autoproduction accompagnée ait été développée par des organismes à vocation sociale pour aider les personnes dites « défavorisées », certains secteurs cependant, à l'image de la réparation mécanique (voir cas Garage Moderne décrit précédemment), semblent utiliser cette approche dans un cadre dépassant celui de l'action sociale. L'autoproduction accompagnée, en effet, se présente comme une possibilité de rééquilibrer le double mouvement qui porte les individus à se définir de plus en plus comme consommateurs par le fait de l'augmentation des compétences marchandes associées à l'autoproduction dirigée et l'augmentation des compétences spécifiques à une activité ou une marque associées à la co-création : l'autoproduction accompagnée recherche à re(développer) des compétences quotidiennes. Cela a été initié par des actions à vocation sociale mais commence à pénétrer le monde des entreprises désireuses de venir en aide aux « personnes en déficit de compétences du quotidien » sans que ces personnes soient défavorisées socialement.

Nous mentionnons l'exemple de PADES pour essayer d'imager par des cas « non sociaux » mis en œuvre par des entreprises pour accompagner les « personnes en déficit de compétences du quotidien » sans que ces personnes soient défavorisées socialement. Il s'agit, en fait, de repérer comment face à la fragilisation du quotidien, des innovations de service ont pu naître et apporter des solutions aux consommateurs :

- la construction et la réhabilitation de logements,
- l'alimentation et la cuisine,
- le jardinage et les plantations,
- la mécanique et les moyens de transport,
- le mobilier et son entretien.

Dans un second temps, nous avons travaillé sur l'identification de cas d'entreprises accompagnant des consommateurs et des associations de consommateurs dans le développement de compétences d'autoproduction de leurs quotidiens. Ces études de cas d'entreprises sélectionnés de manière à avoir une pluralité de situations sur un axe « organisations à but lucratif » versus « organisations à but non lucratif » ont combiné entretiens, analyse d'archives et suivi netnographique.

De l'ensemble de ces analyses non référencées dans cette publication, nous tirons les principales conclusions suivantes présentées sous formes de traits marquants « apport/implication » .

DIMENSIONS MAJEURES DE L'AUTOPRODUCTION ACCOMPAGNEE

Apport pour les consommateurs

- Acquisition de connaissances et compétences pouvant être transmises aux proches ;
- Plaisir du moment vécu
- Augmentation de la fierté et l'estime de soi
- Economie d'argent, de temps et d'effort pouvant même s'accompagner de la création d'un revenu alternatif
- Génération de quelque chose d'utile pour la vie quotidienne
- Personnalisation de l'expérience et des produits s'y rattachant

Apport pour les entreprises

- Génération d'un bouche à oreille positif
- Accroissement de la fidélité des consommateurs
- Amélioration de l'image de l'entreprise
- Amélioration des relations entre l'entreprise et ses consommateurs
- Baisse du mécontentement et des comportements antisociaux
- Baisse de certains coûts d'entretien
- Opportunité de développement du portefeuille d'activités

Implications pour les entreprises

- Fournir un emplacement propre et clair et mettre un matériel professionnel à disposition
- Impliquer un personnel expert du sujet avec une organisation de travail peu normée facilitant la disponibilité, le partage de la passion ainsi que la vérification des productions des consommateurs et la reconnaissance de l'acquisition de compétences
- Organiser des plages de travail en commun personnel/consommateurs à durée limitée sur des tâches précises
- Multiplier les communications directes entre le personnel et les consommateurs avec des rencontres provoquées par l'entreprise.

En conclusion, nous soulignons qu'un des problèmes à approfondir aujourd'hui est l'équilibre économique pour l'entreprise de telles actions d'autoproduction accompagnée. Le consommateur est clairement prêt à payer

pour participer à de telles actions. Au vu des avantages économiques évoqués pour lui, il semblerait prêt à payer moins que le prix d'une production réalisée par l'entreprise, ce qui paraît logique. La question reste ouverte sur combien de moins ? Mais aussi pour combien de temps ? Car dans un contexte économique de plus en plus contraint, ne va-t-il pas se diriger vers d'autres postures où le lien, l'échange, le don... seront prédominants sur les voies actuelles de la consommation ?

Références bibliographiques

- Bauman, Z. (2007), *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Paris, Seuil.
- Bromberger C., éd. (1998) *Passions ordinaires: du match de football au concours de dictée*, Paris, Bayard.
- Brudney, J. L. et England, R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, 43, January/February, 59-65.
- Caggiano, M. (2010), "Les 'Jardins Partagés' in Paris: Cultivating Visions and Symbols », Proceedings of the 9th European IFSA Symposium, 4-7 July 2010, Vienna (Austria), pp. 1214-1221.
- Caillé, A., éd. (2007), *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte.
- Carù, A. et Cova, B. (2006), "Expériences de consommation et marketing expérientiel", *Revue Française de Gestion*, 32, 162, 99-114.
- Carù, A., Cova, B. et Pace, S. (2004), "Project Success: Lessons from the Andria Case", *European Management Journal*, 22, 5, 532-545.
- Cérézuelle, D. et Rostang, G. (2010), *L'autoproduction accompagnée : un levier de changement*, Toulouse, Eres.
- Cochoy, F. (2008), « Du lien au cœur de l'échange », *Sciences de la Société*, 73, Février, 105-121.
- Cochoy, F. (2009), "Driving a shopping cart from STS to business, and the other way round. On the introduction of shopping carts in American grocery stores" (1936-1959), *Organization*, 16, 1, 31-55.
- Cova, B., Ezan, P. et Fuschillo, G. (2013), « Zoom sur l'autoproduction des consommateurs en relation avec l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 234, 115-133.
- Cova B., Louyot-Gallicher M. et Bonnemaizon A., 2010, « Marketing critique : le consommateur collaborateur en question », éditions Lavoisier, collection EDF R&D, juin

- Crawford, M.B. (2010), *Éloge du carburateur - Essai sur le sens de la valeur du travail*, Paris, La Découverte.
- Dandaneau, S.P. et Dodsworth, R.M. (2008), "A consuming passion: An interview with George Ritzer", *Consumption, Markets and Culture*, 11, 3, 191-201.
- Du Gay, P. (2006), « Le libre-service. La distribution, les courses et les personnes », *Réseaux*, n°135-136.
- Dujarier, M.A. (2008), *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.
- Edgell, S., Hetherington, K. et Warde, A., eds. (1997), *Consumption Matters: The Production and Experience of Consumption*, Oxford, Blackwell.
- Ehrenberg, A. (1991), *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Firat A. F. et Dholakia N. (2006), "Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing", *Marketing Theory*, 6, 2, 123-162.
- Fortier, A. (2003), « Les vertus du jardinage d'insertion », *Communications*, 74, 85-102.
- Fournier S. et Lee L. (2009), "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, April, 105-111.
- Granclement, C. et Cochoy, F. (2006), « Histoires du chariot de supermarché. Ou comment emboîter le pas de la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 91, 77-93.
- Le Breton, D. (2004) *L'interactionnisme symbolique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lusch R. F. et Vargo S. L. (2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, N.Y., M.E. Sharpe.
- Manolis, C., Meamber, L.A., Winsor, R. et Brookes, C. (2001), "Partial Employees and Consumers: A Post-Modern, Meta-Theoretical Perspective of Services Marketing", *Marketing Theory*, 1, 2, 225-243.
- McCull-Kennedy, J.R., Patterson, P.G., Smith A.K. et Brady, M.K. (2009), "Customer Rage Episodes: Emotions, Expressions and Behaviors", *Journal of Retailing*, 85, 2, 222-237.
- Méda, D. (1995), *Le Travail une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- Özçaglar-Toulouse N. (2005), Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits issus du commerce équitable, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille 2.
- Patterson, P.G., McCull-Kennedy, J.R., Smith A.K. et Lu, Z. (2009), "Customer Rage: Triggers, Tipping Points and Take-Outs", *California Management Review*, 52, 1, 6-28.

- Rifkin, J. (2000), *L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte.
- Ritzer, G. et Jurgenson, N. (2010), "Production, consumption, prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'", *Journal of Consumer Culture*, 10, 1, 13-36.
- Roux D. (2007), « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 59-80.
- Schau H.J., Muniz A.M. et Arnould E.J. (2009), "How Brand Community Practices Create Value", *Journal of Marketing*, 73, 5, 30-51.
- Shankar, A., Cherrier, H. et Canniford, R. (2006), "Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation", *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1013-1030.
- Shaw, D. S., Newholm, T. et Dickinson, R. (2006), "Consumption as Voting: An Exploration of Consumer Empowerment", *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1049-1067.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-18.
- Zwick D., Bonsu S. K. et Darmody A. (2008), "Putting Consumers to Work: `Co-Creation` and New Marketing Govern-Mentality", *Journal of Consumer Culture*, 8, 2, 163-196.

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

Auteur : Ibrahim CHITOU, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

Introduction

La défaillance de plus en plus prononcée, dans la plupart des pays africains, favorise l'émergence de nouvelles forces entrepreneuriales. Généralement, la nécessité de combler le vide laissé par l'Etat, constitue une source de motivation profonde pour les acteurs qui veulent créer leurs propres activités. Il est observé, un engouement pour l'entrepreneuriat dans des couches sociales relativement pauvres qui ont reçu des formations professionnelles et autres.

Les politiques d'ajustement structurel des décennies 80-90, dont les privatisations en étaient des mesures spécifiques importantes, ont considérablement affaibli les capacités des gouvernements des pays subsahariens, à faire face aux politiques publiques. Ainsi, les secteurs santé, éducation, assainissement des villes, transport public... ont souffert durement de la réduction des dépenses publiques. La situation togolaise, caractérisée par les crises sociopolitiques aigues des années 90, a entraîné l'abandon systématique par l'Etat togolais, de certains secteurs structurants dont le transport. De plus, la dévaluation du Franc CFA, a impacté fortement sur le pouvoir d'achat des populations, condamnant ainsi ces dernières, à la recherche de solutions alternatives supportables.

L'abandon par l'Etat togolais des activités de circulation, facilite l'émergence d'un nouveau mode de transport : les taxis-motos. Celui-ci, répondant aux besoins du marché, s'est apparu rapidement adapté aux conditions économiques (particulièrement difficiles) des couches populaires, en

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

L'occurrence, celles des grandes villes du pays, dont Lomé (capitale). Ainsi, il se met en place un marché spécifique, qu'il convient de qualifier de *secteur populaire* par opposition au marché dit « *informel* ».

« Oléyia » (littéralement « veux-tu aller » ?), est l'appellation populaire donnée au marché de transport taxis-motos. Les acteurs de ce marché se sont inspirés de l'expérience béninoise datant des années 70-80. C'est un réel phénomène dans le paysage économique du Togo et de la sous-région.

En cherchant à cerner la consistance de ce secteur, il convient de montrer comment la déstructuration du secteur économique public est apparue comme un facteur déclenchant le processus d'émergence d'entrepreneurs individuels. Les animateurs de ce marché, commencent à constituer de nouvelles forces entrepreneuriales.

Il nous paraît important d'examiner le positionnement du secteur taxis-motos par rapport aux marchés dits *formel* et *informel*. Peut-il constituer un secteur intermédiaire entre les deux secteurs classiques ? Peut-on en faire un socle d'une nouvelle stratégie d'approche de modernisation des économies subsahariennes ? Il nous semble nécessaire de scruter autrement les économies africaines pour espérer amorcer une stratégie renouvelée du développement.

Considérées comme une étude exploratoire, nos investigations vont, se focaliser sur les points suivants :

- l'identification des profils d'entrepreneurs occupant ce secteur ;
- la caractérisation des conditions d'exercice des prestataires ;
- les sources du mode de financement de cette activité ;
- les conditions d'accès au marché ;
- le coût d'entrée sur le marché ;
- etc.

Cette étude tente aussi, de proposer une autre approche de soutien aux marchés. En effet, il est souhaitable que les politiques publiques prennent davantage en compte les caractères fragmentés des marchés dans les pays subsahariens.

S'appuyant sur des enquêtes, observations actuelles et travaux antérieurs, il convient de prouver que finalement, l'opposition classique entre secteur formel et secteur informel n'est plus pertinente pour caractériser les économies

subsahariennes. Il existe diverses formes de marché qui définissent le cadre économique global des pays.

Notre démarche consiste donc, à présenter d'abord (i) les grandes caractéristiques générales de l'entrepreneuriat au Togo, ensuite (ii) l'observation du secteur taxis-motos et (iii) enfin son positionnement dans le paysage économique.

Les grandes caractéristiques de l'entrepreneuriat dans le contexte togolais

En admettant que, l'entrepreneuriat est une démarche qui consiste à organiser *autrement* des ressources pour saisir une opportunité du marché (Johannisson, 2003) alors, qu'en est-il dans le contexte togolais ? Notons que la faible dotation en entreprises constatée en Afrique voire au Togo, est la conséquence directe d'une faible imprégnation de la culture entrepreneuriale (moderne) dans les populations. Pour ainsi dire, l'entrepreneuriat au Togo se heurte à une double difficulté : le problème lié à l'organisation même des ressources et l'incapacité à saisir des opportunités qu'offre le marché ou à susciter l'émergence d'un marché captif et pérenne. Notons également que la difficulté de l'Etat à mettre en place un cadre juridico-institutionnel propice au développement de l'entrepreneuriat, constitue un frein à l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale au Togo.

Après avoir rappelé brièvement, quelques traits théoriques concernant l'entrepreneuriat (i), il sera présenté ses spécificités dans le contexte togolais (ii).

Quelques traits théoriques sur l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est inhérent à tout système économique. C'est une activité fondamentale qui contribue à la transformation socioéconomique, à la modernisation et au développement. En effet, le développement d'un pays est fonction de la dotation en entreprises. Alors, qui dit entreprise dit entrepreneur. Autrement dit : « *L'esprit d'entreprise est fondamental pour le fonctionnement des économies...l'entrepreneur est le vecteur du changement et de la croissance ; son action peut contribuer à accélérer l'élaboration, la diffusion et la mise en œuvre d'idées novatrices. De ce fait, il permet non seulement une utilisation rationnelle des ressources, mais aussi un élargissement du champ de l'activité économique* » (OCDE, 1998, p. 11).

Au regard de l'abondante littérature sur la question, l'entrepreneuriat est un phénomène très complexe qui s'inscrit dans un contexte socioéconomique donné. De ce fait, il est bien difficile de retenir une définition qui fasse l'unanimité en la matière. Dans cette perspective, certains auteurs admettent que l'entrepreneuriat se résume à l'acte de création de l'entreprise. C'est une vision assez consensuelle, mais un peu réductrice. « *Cela n'est pas surprenant, car la création d'entreprise constitue sans doute l'archétype. Elle permet bien de saisir les fondements de nature sociale et de nature économique, ainsi en est-il de son impact sur l'emploi ou de sa contribution au renouvellement du tissu économique* » (Verstraete, 1999, p.13). Au-delà de cette approche, d'autres auteurs cernent plutôt l'entrepreneuriat sous l'angle des processus (Gartner, 1985 ; Johannisson, 2003 ; Schmitt et Bayad, 2006). Plus encore, il est analysé à partir de l'entrepreneur considéré comme un acteur dans sa globalité et ses interactions (Bygrave et Hofer, 1991. Fulconi et Leymarie, 2007). « *C'est l'action et la compétence de l'entrepreneur qui créent l'entreprise. L'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création d'entreprise, le résultat de son action* » (Hernandez et Marco, 2006 p. 15). Autrement dit, « *c'est l'initiateur d'un processus complexe de détection et d'exploitation d'opportunité agissant dans un contexte économique, historique, socioculturel et technologique donné* » (Hernandez et Marco, 2006 p.14).

Le contexte de crise économique et son corollaire, le chômage de masse replace l'entrepreneur et l'entrepreneuriat au cœur de la réflexion de croissance puis de développement. Il s'est progressivement structuré depuis les années 70 une culture de l'économie entrepreneuriale ; d'où le développement dans les pays développés de l'auto-entrepreneur pour contenir en partie le chômage. Relevons que le concept moderne de l'entrepreneur date de 1422 (Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française, 2006). Plus tard, ce sont les auteurs : Richard Cantillon (1680-1726), Jean-Baptiste Say (1767-1832) et Émile Cheysson (1836-1910) qui ont été les premiers à en faire un vecteur de l'analyse économique. Par la suite, Joseph Schumpeter (1935) démontre que l'entrepreneur est la source de la dynamique de croissance et de développement. C'est l'acteur clé de transformation qui « *introduit et conduit l'innovation* » (Hernandez et Marco, 2006).

Depuis les travaux de Joseph Schumpeter, nombre d'analyses ont enrichi la littérature sur le sujet considéré (Casson, 1982 ; Drucker, 1985 ; Landa, 1993 ; Reich, 1993 ; Boutillier et Uzunidis, 1995 ; Julien et Marchesnay, 1996, etc.). Les années 90 ont été particulièrement riches en travaux sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat. Cependant, il est à déplorer le peu d'intérêt accordé à ces

sujets en Afrique subsaharienne. Les références pertinentes sont entre autres : les travaux d'Olivier Vallée (1992), Stephen Ellis et Yves-A. Fauré (1995), etc.

Au regard de ces diverses approches sur l'entrepreneuriat, il nous faut examiner ses spécificités dans le contexte togolais.

Les spécificités de l'entrepreneuriat au Togo

D'une manière générale, les économies subsahariennes en l'occurrence togolaise, se caractérisent par un mélange d'îlots de secteurs d'activités dont un nombre important reste administrativement peu visible pour l'État. D'une façon globale, pour faire simple, ces îlots d'activités sont regroupés en structures formelle et informelle. Est considérée comme une structure formelle, toute activité régie par la législation et qui est prise en compte par la comptabilité nationale. Par contre, une activité relève d'une structure informelle, lorsqu'elle n'est pas déclarée à l'État et de surcroît, opérant en marge de la législation pénale, sociale, fiscale ou échappant à la comptabilité nationale. Le secteur informel couvre une large part des activités économiques en Afrique Subsaharienne voire au Togo : 70 à 90% selon les pays.

Dans ces conditions, convient-il de considérer deux formes d'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne ? Autrement dit, doit-on admettre l'entrepreneuriat relevant du secteur formel et celui observé dans le champ de l'informel ? D'ores et déjà, il est, à accepter qu'il n'existe qu'un statut unique d'entrepreneur quel que soit le secteur considéré. Il est donc souhaitable, de dépasser la vision dichotomique caractérisant les économies subsahariennes. Cette vision rend myopes les instances de politiques publiques qui sont bien souvent incapables d'appréhender la complexité et la globalité des marchés. Les processus et mécanismes d'entreprendre sont les mêmes quelles que soient les caractéristiques économiques. Cependant, ce qui change, ce sont les conditions spécifiques de conduite de projet entrepreneurial.

La domination de l'État-entrepreneur sur des espaces économiques rationnellement structurés, a eu pour conséquence d'entraver le processus évolutif de l'entreprise privée et, par voie de conséquence, la formation de véritables classes entrepreneuriales. Certes, l'économie publique a provoqué – en partie – une rupture avec la structure d'économie traditionnelle, mais n'a pas pu altérer profondément l'économie de subsistance. De ce fait, les entreprises aux mains des classes populaires n'ont pas pu s'imbriquer au système

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

économique moderne. L'économie formelle s'est superposée à l'économie de subsistance sans modifier la structure de celle-ci. Les économies subsahariennes apparaissent donc comme étant une superposition de structures ; ce qui a pour conséquence, la formation de strates de types d'entreprise sans connexions économiques véritables entre les différents secteurs et activités.

À côté des entreprises publiques, on peut identifier, plusieurs types d'entreprises :

- des entreprises privées étrangères d'origine européenne, formant pour une part importante, l'ossature du secteur moderne "fortement structuré" ;
- des entreprises étrangères d'origine "levantine" opérant parfois à la lisière du secteur informel et du secteur formel ;
- des entreprises autochtones en voie de modernisation, mais qui souffrent sérieusement du poids de la tradition et l'absence de sources de financement ;
- des entreprises traditionnelles ou micro-entreprises qui opèrent en fonction des us et coutumes.

Le tableau 1, ci-dessous, illustre le caractère stratifié des entreprises structurant le cadre économique togolais.

Tableau 1. Les caractéristiques générales des entreprises au Togo

Variables caractéristiques	SECTEUR FORMEL				SECTEUR INFORMEL
	Secteur public	Secteur privé origine pays occidentaux	Secteur privé origine levantine	Secteur privé national moderne	Secteur privé traditionnel
Taille	Diverses tailles	Diverses tailles nombre limité	Moyennes et petites	Petites	Très petites
Nombre	Relativement important	Moyennement important	Moyennement important	Peu nombreux	Des myriades
Domaine d'activité	Secteur moderne structuré	Secteur moderne structuré	Secteur plus ou moins formel	Secteur plus ou moins formel	Secteur informel
Capital social	Important	Généralement important	Moyennement important	Généralement insuffisant	Très faible ou pas du tout
Esprit des acteurs	Esprit de fonctionnariat (administrateur)	Esprit entrepreneurial goût du risque	Esprit d'entreprise et affairiste	Esprit affairiste, risque limité,	Esprit entrepreneurial de substance
Investissement	Très important	Très important	Moyennement	Faiblement	Négligeable
Source de financement	multiples et privilégiées	multiples et variées	Diverses	Très limitées	Familiales et tontines
Pratique des services bancaires	Très forte	Très forte	Moyennement	Très moyennement	Nulle
Capacité de mobilisation de l'épargne	Très forte	Très forte	Très moyenne	Faible	Quasi nulle
Compétences	Importantes et mal utilisées	Importantes	Suffisantes	Insuffisantes	Traditionnelles

Chaque type d'entreprise opère dans des espaces économiques bien définis. Les dirigeants déploient des stratégies spécifiques face à l'administration. Ces stratégies ne prennent pas en compte la réalité globale de l'économie et de sa projection à moyen et long terme. Les acteurs sont des opportunistes qui se contentent seulement des avantages potentiels qu'offrent les circonstances.

L'hétérogénéité structurelle de l'économie togolaise crée incontestablement des distorsions au sein du système économique. Malheureusement, la myopie de l'État n'est pas de nature à favoriser l'élaboration de véritables politiques publiques pour "gommer" ces distorsions. Généralement ces politiques publiques ne prennent pas en compte la complexité des formes d'entreprises qui structurent le cadre global de l'économie.

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

La défaillance de l'Etat-entrepreneur dans les années 80-90, marquée par les faillites des entreprises publiques, apparaît comme un facteur déclenchant l'écllosion de nouvelles forces entrepreneuriales. Mais, paradoxalement, le retrait "obligé" de la puissance publique de la sphère économique affaiblit en retour sa capacité à assumer ses fonctions régaliennes classiques et ses activités structurantes, nécessaires au développement d'entreprises privées. Or, une économie moderne est, par essence d'abord, une économie institutionnalisée où les règles de jeu bien établies sont connues et respectées par l'ensemble des agents économiques. Ensuite, l'État en assumant son rôle de "*gendarme*" doit se donner les moyens de contrôle du bon fonctionnement du cadre économique global.

Hier (les décennies 60, 70 et 80), le caractère omnipotent et omniprésent de l'Etat-entrepreneur, refluit nombre de forces entrepreneuriales dans le secteur dit informel. Aujourd'hui (depuis les années 90), l'impuissance de l'État à assumer convenablement ses fonctions d'organisation macroéconomique des marchés tend à brimer, dans une certaine mesure, les vraies forces entrepreneuriales. Le marché de taxis motos (MTM) illustre ce paradoxe de l'État togolais.

L'observation du MTM au Togo

Pour apprécier la dimension du MTM dans la ville de Lomé, il a fallu procéder à des enquêtes. Le questionnaire a été renseigné lors des entretiens avec les opérateurs durant des périodes d'activités. Les enquêtes ont été réalisées au cours du premier trimestre de l'année 2011.

L'exposé de la méthodologie des enquêtes (i) sera suivi d'un relevé des constatations et de l'analyse des résultats (ii).

La méthodologie de l'observation et relevé des constatations

Nous avons constitué un échantillon de 200 opérateurs du marché, répartis sur les différentes zones de rassemblement des conducteurs de taxis-motos dans la ville de Lomé. Cette démarche a été privilégiée pour éviter qu'un même sondé réponde plusieurs fois au questionnaire. Les enquêtés ont été choisis au hasard.

Le questionnaire est composé de quatre grandes rubriques :

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas
du secteur de taxis-motos au Togo

- les profils des opérateurs,
- le ticket (coût) d'entrée sur le marché,
- les formalités administratives,
- l'organisation du secteur,
- la gestion proprement dite de l'activité.

Chaque rubrique comporte en moyenne, entre 5 et 10 questions.

D'une manière générale, les opérateurs dans ce secteur sont issus de corporations diverses. Il est constaté que, le nombre de personnes « sans métier » reste relativement faible (17 sur un échantillon de 200). Les professions les plus marquantes sont les chauffeurs, mécaniciens, menuisiers, maçons, peintres. Elles représentent 53% de la population sondée. Les chauffeurs et les mécaniciens sont les plus représentés (30,5%). En effet, ce sont des corps de métiers assez proches des taxis-motos. Le tableau n° 2 ci-dessous présente l'ensemble des profils constatés dans nos enquêtes. La présence des étudiants et élèves reste relativement faible (6,5% des sondés).

Tableau 2. Profils des prestataires du secteur (n = 200)

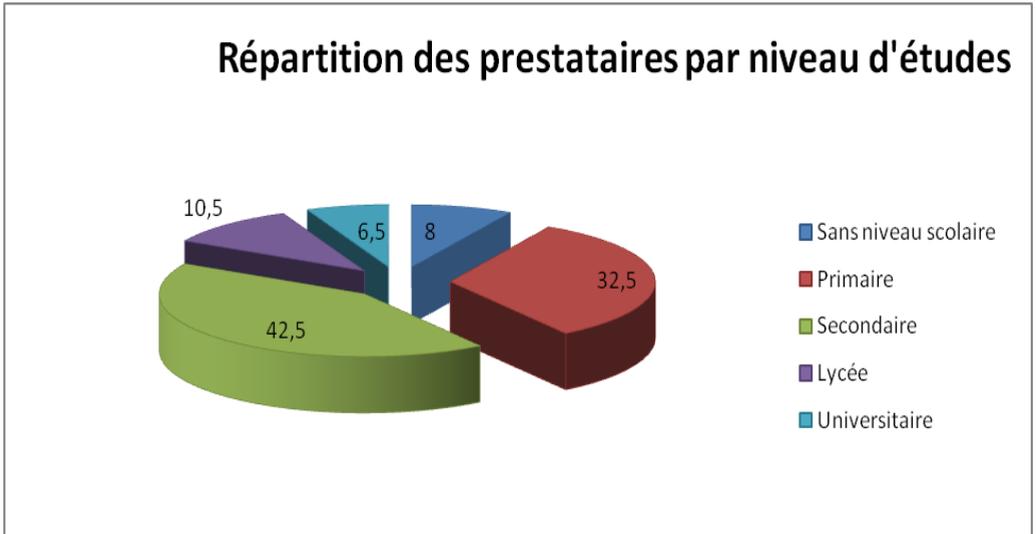
Métiers	Nombre	Pourcentage
Chauffeur	31	15,5
Mécanicien	30	15
Menuisier	21	10,5
Sans métier	17	8,5
Maçon	15	7,5
Etudiant + Elève	13	6,5
Peintre	9	4,5
Tailleur	8	4
Electricien	8	4
Soudeur	8	4
Plombier	6	3
Coiffeur	5	2,5
Transitaire	5	2,5
Agriculteur	5	2,5
Enseignant	4	2
Retraite	2	1
Démarcheur	2	1
Fonctionnaire	2	1
Vendeur ambulant	2	1
Vulcanisateur	1	0,5
Opérateur de saisie	1	0,5
Technicien bâtiment	1	0,5
Rebobineur	1	0,5
Plâtrier	1	0,5
Dépanneur	1	0,5
Restaurateur	1	0,5
Total	200	100

Les artisans représentent la part importante des opérateurs de taxis-motos : plus de 88% des enquêtés (voir tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3. Répartition par origine professionnelle des prestataires (N=200)

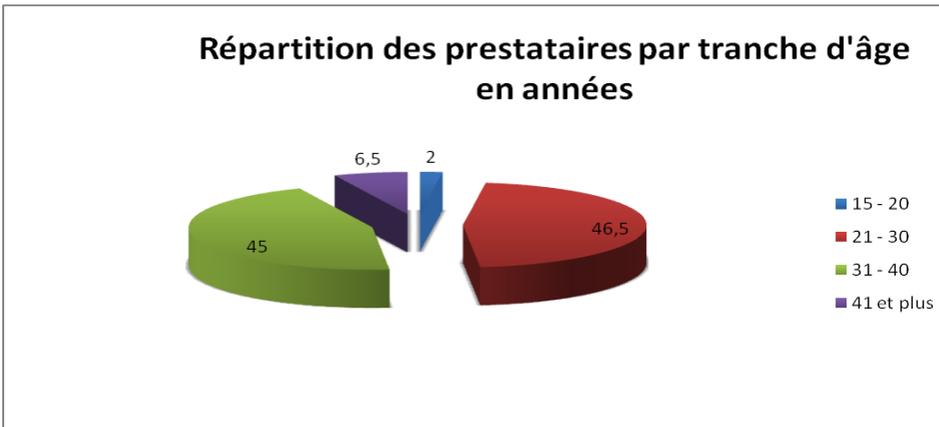
Salariés	Non salariés	Artisans
8	15	177
4%	7,5%	88,5%

Il ressort de ces enquêtes que, la plupart des prestataires ont fait des études. Seulement 8% des enquêtés sont sans niveau scolaire. Plus de 42% des sondés ont le niveau secondaire. Le graphique n° 1 ci-dessous détaille la répartition par niveau d'études.



Graphique 1. Répartition par niveau d'études

Les entrepreneurs opérant dans ce secteur sont majoritairement jeunes : plus de 48% ont moins de 31 ans ; 91,5% sont dans la tranche d'âges de 21 à 40 ans (voir graphique n° 2 ci-dessous).



Graphique 2. Tranche d'âges

Sur ces cinq dernières années, on constate une entrée massive d'opérateurs dans le secteur (plus de 70% de la population sondée). Cet accès important au marché, résulte de la conjonction de deux phénomènes. Le premier est dû à une baisse importante du ticket d'entrée liée à l'importation massive des motos coréennes et chinoises à bas coûts. Le prix d'achat de moto a baissé de plus de 53% en 2005. Les motos utilisées sont essentiellement les marques : Sanili, Sonya et Sanya (125 cm³). Le second phénomène a trait au fait que, l'inorganisation du marché (absence de régulation) ne permet pas aux entrepreneurs déjà installés de construire stratégiquement leur positionnement afin d'ériger des barrières à l'entrée. Si le marché était organisé institutionnellement, cela aurait permis à ceux qui y opèrent déjà, de développer une culture d'innovation, qui faciliterait l'élévation des barrières à l'entrée. La propension à l'innovation, en augmentant le niveau de la concurrence, disciplinerait les concurrents. Cette discipline favoriserait en retour, l'instillation des mécanismes de sélection des entrants potentiels. Le tableau 4 présente la répartition par durée d'exercice en tranche d'années.

Tableau 4. Répartition par durée d'exercice en tranche d'années

0 à 2ans	2 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 20 ans
41	100	42	17
20,5%	50%	21%	8,5%

Il est également observé que, les entrepreneurs sans enfant constituent la part importante des sondés. Est-ce à dire que le MTM donne aux jeunes, l'occasion d'essayer de concrétiser leur souhait d'entreprendre ? On peut le comprendre,

car le risque financier est relativement limité, compte tenu du coût d'entrée sur le marché qui reste relativement bas. Le tableau 5 ci-dessous détaille donc les caractéristiques familiales des entrepreneurs opérant dans ce secteur.

Tableau 5. Caractéristiques familiales

Nombre d'enfants en charge	Nombre de prestataires	Pourcentages
0	58	29%
1	35	17,5%
2	48	24%
3	27	13,5%
4	21	10,5%
5	4	2%
6	3	1,5%
7	4	2%
Total	200	100%

Les enquêtes révèlent qu'il y a 26,5% qui considèrent que l'activité taxis-motos est une activité occasionnelle (voir tableau 6 ci-dessous). Il s'agit généralement des étudiants, élèves, fonctionnaires et enseignants, voire quelques artisans.

Tableau 6. Répartition par caractère d'activité

Activité permanente (Profession)	Activité occasionnelle
147	53
73,5%	26,5%

Il ressort de ces enquêtes que, les motivations des opérateurs à s'installer sur le MTM sont assez variées. La motivation principale, c'est de sortir de la situation de chômage (36% des enquêtés). Cela supposerait que, l'activité de transport moto apparaît, pour cette catégorie précise de sondés, comme le pis-aller. Alors, le chômage s'apparenterait comme un facteur déclenchant un processus entrepreneurial chez les jeunes. Par contre, pour ceux dont la motivation première, est la recherche d'opportunités de constitution d'un capital, pour pouvoir ensuite investir dans d'autres activités (métier d'origine par exemple), le secteur taxis-motos devient alors un tremplin. Cette approche est facilitée par le fait que, l'entrée sur le MTM est bien aisée, puisque les barrières à l'entrée sont relativement faibles (par exemple, le coût d'achat d'une moto). Cette démarche trouve son fondement dans le fait que, les tickets d'entrée dans les métiers d'origine sont relativement élevés. C'est le cas pour : les chauffeurs (il est plus facile d'investir dans l'achat d'une moto que de celui d'une voiture taxi ou d'un camion de transport), les mécaniciens (le coût des infrastructures

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

mécaniques à l'installation sont assez élevés), les menuisiers, les maçons, etc. Quant à ceux qui pénètrent occasionnellement le marché pour améliorer leurs revenus (22,5% de l'échantillon d'étude), il est clair que, cette approche n'est possible que, parce que le coût de sortie du marché est quasi nul. S'il en était autrement, cela les dissuaderait certainement à s'y installer occasionnellement.

Tableau 7. Motivations

N=200

Sortir du chômage	Constituer un capital pour investir	Améliorer les revenus	Autres
36%	35%	22,5%	6,5%

Dans la catégorie « Autres » (voir tableau 7 ci-dessus), il est recensé diverses situations : absence d'épanouissement dans le métier de base, difficultés liées à la santé dans le métier de base ou pénibilité de la profession d'origine (agriculteur, maçon, soudeur, etc.)

- **Ticket d'entrée sur le marché (coût d'entrée)**

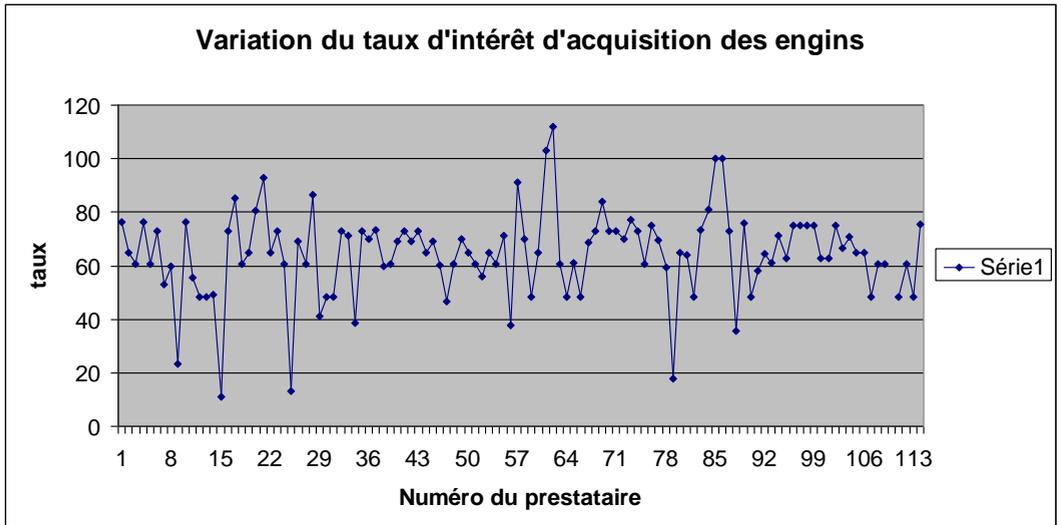
Le coût d'achat de la moto constitue la part essentielle du ticket d'entrée dans le secteur. Il est en moyenne de 405 000 fcfa (894\$). Il s'agit du coût d'acquisition auquel s'ajoutent des frais de formalités administratives liés à l'achat d'une moto. Les modalités d'acquisition de la moto sont essentiellement de trois sortes (voir tableau 8 ci-dessous).

Tableau 8. Modalités d'acquisition du matériel

Investissement sur fonds propres	Leasing	Location
36,5%	58,5%	5%

Pour ce qui est de l'acquisition sur fonds propres, il s'agit bien souvent de l'épargne réalisée par l'entrepreneur lui-même ou de soutien financier provenant des membres de sa famille.

En ce qui concerne le *leasing*, cela ne relève pas des pratiques de sociétés spécialisées bien établies dans l'échiquier économique togolais ou des entreprises commerciales vendeuses des motos. Il est plutôt question, de pratiques d'individus opérant sous mode du capitalisme rentier. Les taux du *leasing* sont assez élevés et très variés d'un individu à l'autre. Les taux sont compris, en moyenne entre 11 et 112% de la valeur d'acquisition (voir graphique n° 3 ci-dessous).



Graphique 3. Variation des taux d'intérêt

Ce mode de financement présente deux inconvénients majeurs : l'instabilité des contrats et leur caractère léonin. En effet, les taux pratiqués par quelques prêteurs, sont prohibitifs et de plus, la rupture unilatérale des contrats avant échéance par les bailleurs est fréquente. Cette rupture intervient bien souvent, au moment où le bailleur recouvre les fonds investis. Puisque les bailleurs ne subissent aucune conséquence de leurs actes, alors, la menace de rupture devient ainsi une méthode de gestion dans un contexte marqué par un défaut de l'état de droit.

Notons que parmi les sondés, il est relevé un seul cas où l'entrepreneur ait bénéficié d'un prêt classique, d'une institution de microfinance au taux de 1,5% sur une année.

Pour ce qui est du mode de financement par location, il est observé que sa part reste encore modeste (5%).

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

Les formalités administratives

Aucune formalité administrative particulière n'est requise pour s'installer sur le marché. Cependant, les opérateurs ont l'obligation de faire immatriculer leur moto. Les frais inhérents à l'achat d'une moto se chiffrent à 55 000 FCFA, soit 121,41\$ USA (1\$ = 453 FCFA, cours du 20/04/2011). Ce montant couvre le coût d'immatriculation, le prix de la seule visite technique imposée et les frais d'assurance. Signalons que 20% des enquêtés n'ont pas assuré leur moto.

• L'organisation du secteur

La majorité des sondés souhaite que le secteur soit organisé. Le tableau n° 9 ci-dessous présente les différents avis. Les raisons évoquées sont listées au tableau n° 10.

Tableau 9. Les avis sur l'organisation du secteur

Désir d'organisation	Refus d'organisation	Sans avis
54%	42,5%	3,5

Tableau 10 Les raisons pour ou contre l'organisation du secteur

Raisons pour l'organisation	Raisons pour refus d'organisation
-Modernisation -Mise en place des actions de solidarité -Sécurité des prestataires et des clients -Légitimité pour éviter les tracasseries policières -Reconnaissance par l'Etat de la participation à l'activité économique -Possibilité de formuler des revendications	-Métier moins noble, socialement moins valorisant -Impact sur la santé des prestataires -Fuite des carcans administratifs -Refus de payer les impôts - Crainte de transformer le secteur en un instrument politique -Refus de corporatisme : libre entrée et libre sortie du secteur

10% seulement des sondés ont déclaré appartenir à un "syndicat" (informel).

• Gestion de l'activité

A partir des différentes informations recueillies sur l'exploitation, il a été constitué un compte d'exploitation moyen de l'activité (voir tableau 11). Les produits sont constitués uniquement des recettes liées aux prestations du service transport. La fixation du prix du trajet est informelle. Le prix se définit par négociation, entre le prestataire et le client en fonction du trajet. Il est supposé que, chaque partie ait une appréciation de la distance à parcourir et des contraintes spécifiques liées au trajet. En saison pluvieuse, du fait de la dégradation des routes et des mauvaises conditions de circulation, les prix du

transport tendent à augmenter. C'est donc, par la négociation que se définit le prix d'équilibre. Autrement dit, c'est la négociation qui permet d'humaniser et de socialiser les intérêts des parties prenantes.

Le marché de transport taxis motos a toutes les caractéristiques des marchés fragmentés. En effet, ce marché n'est pas unifié car des clients font face à des prix différents pour les mêmes services de transport.

Tableau 11. Compte d'exploitation moyen à partir des données de l'échantillon sondé

CHARGES		PRODUITS	
Frais d'entretien :	136 552 fcfa (301,44\$)	Chiffre d'affaires :	1 019 272 fcfa
Coût de carburant :	139 724 fcfa (308,44\$)		(2250,05\$)
Taxe forfaitaire :	8 500 fcfa (18,76\$)		
Salaires (gains) :	734 496 fcfa (1621,40\$)		
TOTAL	1 019 272 fcfa	TOTAL	1 019 272 fcfa
(2250,05\$)		(2250,05\$)	

Les charges sont constituées essentiellement des frais d'entretien, du coût du carburant, de la taxe forfaitaire annuelle et de salaires (gains). Soulignons que les enquêtés utilisent le mot « *gains* » pour désigner « *ce qui leur revient* » après les charges directes et la taxe forfaitaire. Il est préféré de mettre la rubrique « salaires » qui constitue le coût de l'entretien de leur force de travail auquel on ajoute la rétribution du capital investi.

Le chiffre d'affaires moyen annuel est estimé à 1 019 272 fcfa (soit 2 250,05\$)

Les enquêtes ont révélé que, 79% des sondés payent des impôts. Cependant, il a été impossible de vérifier une telle information. Néanmoins, la plupart des prestataires payent la taxe forfaitaire de 8500 fcfa (18,76\$).

Le compte d'exploitation moyen révèle finalement que l'activité est globalement viable. Par ailleurs, il est constaté que nombre de prestataires ont une capacité d'épargne puisque, le taux moyen d'épargne est évalué à plus de 12% (voir tableau 12) ; soit en valeur, 90 000 fcfa (198,67\$). Au regard de ces données, à première vue, la pérennité de l'activité transport taxi moto ne fait aucun doute dans le contexte de l'environnement actuel togolais.

Tableau 12. La part des épargnants par rapport à la population enquêtée et taux d'épargne moyen

N= 200

Epargnants	Non épargnants	Montant moyen épargné	Taux moyen d'épargne
131 65,5%	69 34,5%	90 000 fcfa (198,67\$)	12,25%

Parmi les épargnants, presque 43% se situent dans la tranche]60000 ; 96000] ; ce qui montre que le potentiel économique du secteur est assez appréciable. Plus de 65% des enquêtés ont déclaré qu'ils épargnent. Le montant moyen d'épargne est estimé à 90 000 fcfa (198,67\$). Les tableaux 12 et 13 détaillent les résultats.

Tableau 13. Pourcentage par classe de montant épargné par les épargnants (N=131)

[12000 ; 24000] ([26 ; 53] \$)]24000; 60000] (] 53 ; 132] \$)]60000 ; 96000] (] 132 ; 212] \$)]96000 ; 120000] (] 212 ; 265] \$)]120000 ; 180000] (] 265 ; 397] \$)
2	26	56	25	22
1,53%	19,85%	42,75%	19,08	16,79

De l'interprétation des résultats à l'analyse du profil de l'entrepreneur dans le MTM au Togo

Cette étude révèle le caractère très individualiste de l'entrepreneuriat dans le MTM à Lomé. Les motivations des entrepreneurs relevées dans les enquêtes mettent en évidence les caractères « *égoïstes* » des acteurs. Majoritairement, les opérateurs considèrent le secteur des taxis-motos comme un tremplin (une activité temporaire) pour constituer un capital conséquent afin d'investir dans leur métier d'origine. Nous sommes dans une vision libéro-développementaliste de l'entrepreneur et non dans la perspective schumpétérienne d'innovation où il est mis en évidence, le rôle moteur de « *l'entrepreneur dans le processus de destruction créatrice engendré par l'offre de nouveaux produits sur le marché* » (Julien et Schmitt, 2008).

Pour bon nombre d'opérateurs, il s'agit de *combler* temporairement le vide induit par la défaillance de la puissance publique dans la fourniture des services de transport urbain. Mais, cette défaillance est-elle temporaire ou définitive ?

Sachant le comportement erratique de l'Etat subsaharien, il faut admettre que ces acteurs opèrent dans un environnement spécifique sous-tendu par un haut niveau d'incertitude. Dans ces conditions, les conducteurs de taxis-motos ne peuvent pas avoir une démarche véritablement construite, comme un entrepreneur chercherait véritablement à transformer le marché.

Le profil de l'opérateur de transport moto au Togo, est l'archétype même de l'entrepreneur des pays en développement. En effet, les facteurs contingents structurent un type d'entrepreneur, *jongleur* qui se positionne au gré des desideratas de l'Etat, agent macroéconomique défaillant.

Une conjonction de facteurs contingents à l'environnement togolais, permet de nous inscrire dans une vision libéro-développementaliste de l'entrepreneuriat dans les pays subsahariens.

En effet, entrepreneur unique, voulant absolument conduire seul ses affaires et, devant sa réussite uniquement à lui-même, apparaît finalement comme le souligne Janet T. Landa (1993) dans ses travaux, comme « *un combleur de vide* ».

Il transparaît des enquêtes deux aspects. Le premier concerne le comportement général de l'entrepreneur dans le MTM, comportement qui s'apparente à celui décrit par le modèle néoclassique : « *l'entrepreneur self-made man, qui est individualiste et ne doit rien à personne* » (Julien et Schmitt, 2008, p. 17). Le deuxième aspect a trait au caractère passif dans la conduite des activités, sans chercher à innover. Il se contente de la situation et ne se donne pas la peine de trouver des moyens pour transformer le marché. Mais, peut-il en être autrement face à un Etat démissionnaire et un environnement atonique ?

Somme toute, l'entrepreneuriat au Togo, s'inscrit dans une vision libérale de l'entrepreneur (au sens néoclassique). Mais, cette vision est sous-tendue par des comportements opportunistes de l'entrepreneur, comportements dictés par l'impuissance de l'Etat à assumer le minimum de ses fonctions régaliennes. Les prestataires de services dans le MTM préfèrent conserver des structures naines ; ils n'entendent donc pas développer des formes organisationnelles coopératives pouvant donner une autre dimension au marché.

Le positionnement du MTM dans le paysage économique togolais

L'ancrage du MTM dans le paysage du transport urbain au Togo, en l'occurrence à Lomé est assez consistant. Cette consistance est appréciée par la couverture totale de l'espace urbain loméen assurée : l'offre est abondante et répond convenablement à la demande. Notons que le temps d'attente pour trouver un taxi-moto est d'une minute au maximum. Par ailleurs, ce secteur a un caractère populaire car il répond aux besoins en matière de transport urbain de toutes les couches sociales dans un cadre plus humanisé des relations commerciales. Cependant, la pérennité de ce secteur dépend des regards des pouvoirs publics (i) et des mécanismes juridico-institutionnels de légitimation des pratiques contractuelles (ii).

Regards des pouvoirs publics sur le MTM

Les regards des pouvoirs publics peuvent être saisis à travers les prismes du cadre politico-administratif, structurant un environnement juridico-institutionnel propice au développement quantitatif et qualitatif de ce mode de transport urbain. D'une manière générale, le MTM au Togo et plus particulièrement à Lomé fait l'objet de peu d'attention de la part des pouvoirs publics. L'Etat se trouve dans l'impuissance à organiser rationnellement le marché en imposant un cadre réglementaire approprié. Il reste "autiste" et "myope" sur ce sujet. Or, cette politique de non décision tend à encourager des pratiques de fonctionnement anarchique d'un secteur structurant, comme le transport, nécessitant un minimum de régulation. Entre autres, on peut citer la réglementation relative à la sécurité routière et celle liée à la norme de pollution. Il est fréquemment observé qu'un taxi-moto transporte à la fois, deux adultes et deux enfants plus une charge supplémentaire de baluchon sans être inquiété par la police. Force est de constater que l'une ou l'autre ne font pas partie - pour l'instant - des préoccupations des pouvoirs publics. Rappelons tout de même que la sécurité et la santé publique relèvent fondamentalement des fonctions régaliennes classiques.

Il s'avère que cette impuissance notoire de l'Etat togolais est la résultante des influences contradictoires des centres de pouvoirs décisionnels, sources d'incapacité fonctionnelle des services administratifs à servir convenablement la politique économique gouvernementale.

L'impuissance de l'Etat à organiser convenablement le secteur de transport taxis-motos sape en retour la dynamique entrepreneuriale des opérateurs et, de surcroît tend à réduire le bien-être social des consommateurs. En effet, la faiblesse institutionnelle dans ce domaine génère de lourds coûts superfétatoires qui peuvent être supportés :

- entièrement par les consommateurs ;
- partagés par les opérateurs et les consommateurs ;
- entièrement portés à la charge des opérateurs ;
- par le corps social dans sa globalité (coûts de traitement des accidentés de la route et des maladies dues à la pollution atmosphérique, induite par les gaz d'échappement, du fait de non imposition de contrôle technique régulier aux motos).

L'impuissance administrative au Togo est de nature à favoriser le développement des activités fortement spéculatives, des marchés parallèles, la contrebande (par exemple le marché informel de l'essence), des opérations illicites et la concurrence déloyale. Elle met à mal, la vision normative de la fonction administrative dans une économie moderne.

Recherche de légitimité du MTM

D'ores et déjà, il convient de souligner que le MTM au Togo ne relève pas de dérogations à la théorie idéale des marchés fonctionnant d'une manière satisfaisante. C'est un véritable secteur assumant pleinement une offre véritable en matière de transport urbain. La plupart des habitants de Lomé ont recours à ce mode de transport. C'est un système de transport qui s'est bien installé dans l'offre globale de modes de transport. Il y a donc une légitimation de fait.

Cette légitimation s'explique par plusieurs faits

- c'est un mode de transport reconnu et accepté par les populations de Lomé ;
- il ne souffre d'aucune mesure de coercition par les pouvoirs publics ;
- il n'est ni considéré comme un marché illégal, parallèle, ni comme un marché noir ;
- le secteur ne peut pas être assimilé à un secteur informel.

Cependant, les conditions ne sont pas pleinement remplies pour le catégoriser dans le champ du secteur structuré et formel. Néanmoins, il peut être positionné entre le *secteur formel* et le *secteur informel*.

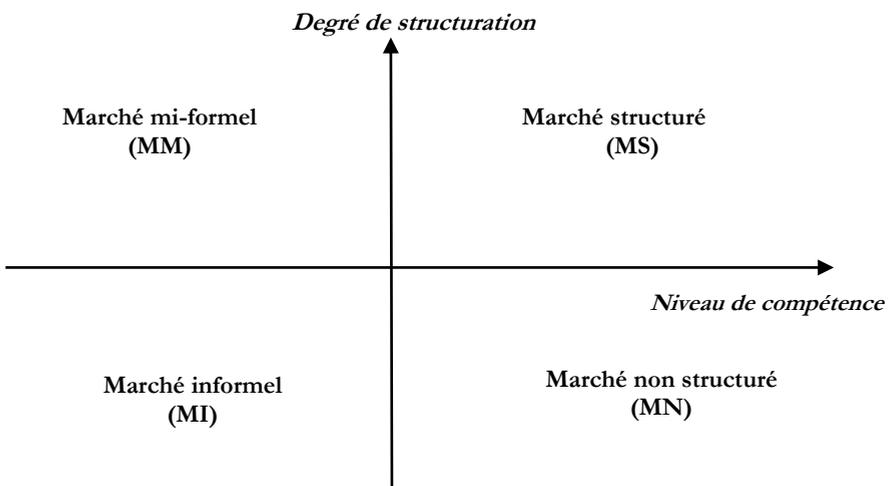
Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

Pourquoi positionnons-nous le MTM entre le secteur formel et le secteur informel ? En effet, les caractéristiques du transport taxis-motos, telles que nous les avons cernées dans nos enquêtes, ne correspondent pas strictement à celles habituellement observées dans les deux formes classiques de marché.

Pour la clarté de notre démonstration, partons de la cartographie générale des marchés élaborée à partir de deux critères : le degré de structure de l'entreprise et le niveau de compétences de l'entrepreneur.

Contrairement au découpage couramment admis des marchés subsahariens en "marché formel" et "marché informel", il a été possible d'identifier quatre sortes de marchés en fonction des deux critères précités. L'axe des ordonnées représente le degré de structure de l'entreprise et l'axe des abscisses, le niveau de compétence du dirigeant. Ainsi, on obtient la carte des marchés représentée ci-dessous (figure 1).

Figure 1. La carte de marchés



A partir de cette figure, on identifie quatre types de marché.

Le premier : il s'agit du marché structuré (MS) dans lequel opèrent des entreprises formellement constituées. Les niveaux de compétences des entrepreneurs se trouvent sur la partie positive de l'axe des abscisses et les degrés de structure des entreprises sur la branche positive de l'axe des ordonnées. C'est le secteur dit formel bénéficiant d'une manière générale, des

conditions cadres des programmes gouvernementaux et imbriqué dans des dispositifs de stratégie macroéconomique.

Le MTM ne peut pas être assimilé à ce secteur. En effet, sur ce marché, on est plutôt en présence d'opérateurs sans structure, mais formellement identifiable. Solos, ils ne cherchent pas à mobiliser d'autres compétences pour donner une dimension organisationnelle à leurs activités, activités nécessitant des moyens de coordination dont ils ne disposent pas ou, ne veulent pas se donner les moyens d'en disposer.

Le deuxième : à l'opposé du marché structuré (MS), se trouve le marché informel (MI), où opèrent des micro-entreprises. Souvent, il s'agit des entreprises relevant de l'économie de subsistance dont leur fonctionnement opérationnel repose sur des pratiques traditionnelles. Pour l'instant, le cadre macroéconomique a tendance à ignorer l'importance de ce secteur. Or, c'est un secteur qui répond aux besoins des couches sociales populaires. Il serait temps qu'une véritable politique d'information soit élaborée pour tenter d'améliorer les conditions d'exercice des activités (hygiène, sécurité, ...).

Le MTM ne peut pas non plus, être assimilé au secteur informel. En effet, il présente des particularités qui permettent de le ranger à part, d'une manière spécifique. Contrairement au secteur informel, l'Etat exerce un contrôle (au moins partiel), au moment de l'entrée de l'opérateur sur le marché. Ce contrôle se manifeste de deux manières. D'abord, sachons que, l'Administration fiscale a une parfaite connaissance des importations des motos, de leur vente sur le marché et de type de marque et puissance utilisés dans le secteur. Par ailleurs, l'obligation d'immatriculation des motos, de leur visite technique et le paiement de la taxe forfaitaire annuelle, donne une visibilité et une lisibilité (peut-être encore partielle) à l'Etat, de ce qui s'y passe. Le secteur alimente donc, d'une certaine manière, le budget de l'Etat et par voie de conséquence, les flux financiers qu'il génère, apparaissent dans la comptabilité nationale.

Le troisième : le marché de la case (MN) est souvent occupé par des entreprises sans structure véritable. Par contre, les entrepreneurs ont un certain niveau de formation qui leur permet de piloter leurs activités. Le MTM présente aussi de telles caractéristiques.

Le quatrième marché (MM) : il est occupé par de petits métiers pratiqués dans les couches sociales à très faibles revenus. Généralement, ces métiers utilisent des techniques traditionnelles ou moins élaborées dont les degrés de technicité

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

sont faibles. La rationalité économique reste cependant limitée. Le marché de taxis-motos présente aussi une telle caractéristique.

Somme toute, le MTM peut être considéré comme le regroupement des marchés non *structuré* (MN) et *mi-formel* (MM).

Au-delà de cette approche, pour faire simple pédagogiquement, il peut être envisagé de regrouper les marchés (MM) et (MN) pour former une entité unique dénommée *marché intermédiaire*, positionné entre le *secteur formel* et le *secteur informel*. C'est un positionnement d'*attente* ; il doit faire l'objet d'une politique spécifique d'encouragement et de développement de la culture entrepreneuriale dans les couches sociales populaires. La figure 2 ci-dessous illustre cette configuration.

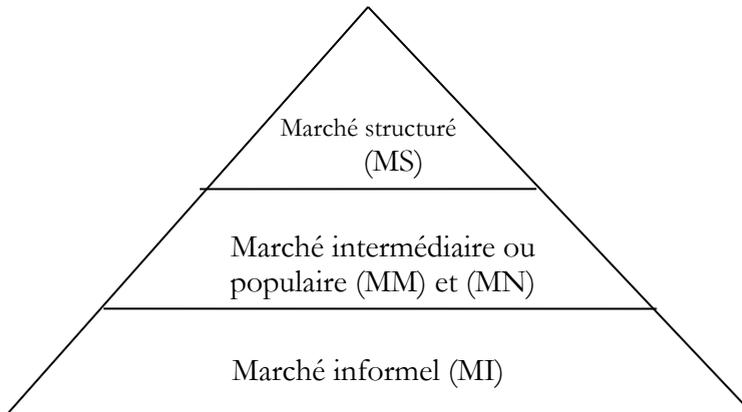


Figure 2. La structure du marché au Togo

En considération des développements précédents, il revient aisément à positionner le segment de transport urbain assuré par les taxis-motos dans ce cadre de *marché intermédiaire* ou d'*attente* (MM-MN).

D'une manière générale, la dynamique entrepreneuriale d'ensemble, dépendrait de la capacité de l'Etat de pouvoir identifier les spécificités de chaque type de marché afin de mettre en place des mesures d'incitations appropriées. Ces dernières s'inscriraient dans un cadre macroéconomique global cohérent pour promouvoir l'entrepreneuriat-développement.

La figure 3 ci-dessous illustre une méthodologie d'approche.

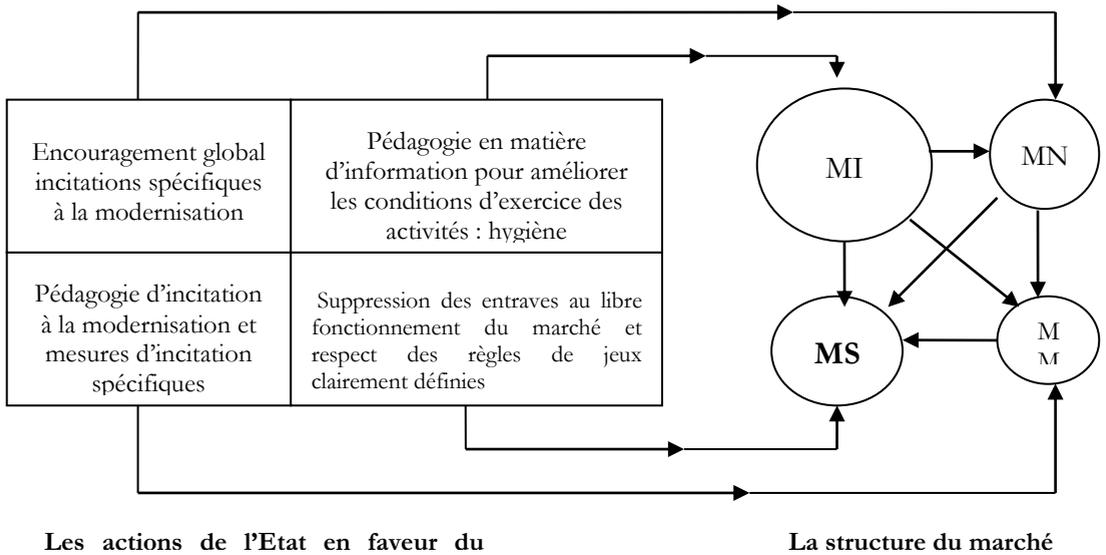


Figure 3. Mesures de l'Etat face aux marchés

Des politiques publiques soutenant le développement de l'entrepreneuriat devraient prendre en compte toutes les facettes des marchés. Le caractère stratifié des marchés subsahariens est la conséquence de l'hétérogénéité structurelle des économies. Il revient à l'Etat de prendre en considération les caractères spécifiques de chaque marché dans ses stratégies d'approche de soutien, pour favoriser une dynamique endogène d'ensemble.

Conclusion

Cette étude sur le secteur de transport taxis-motos au Togo, illustre, dans une certaine mesure, la double défaillance de l'Etat subsaharien. Autrefois, en qualité d'Etat-entrepreneur il a failli à sa mission économique. Aujourd'hui, il se trouve dans l'incapacité d'assumer ses responsabilités régaliennes nécessaires, pour structurer les bases de promotion d'une économie moderne.

Malgré un environnement particulièrement contraignant, il se développe tout de même, des activités économiques portées par des acteurs qui tentent de faire montre de culture entrepreneuriale. Mais, une structuration d'une économie moderne pérenne est fonction d'un cadre juridico-institutionnel solide, où les

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

Les règles de jeu économique sont visibles et lisibles par tous. Les pays subsahariens regorgent de potentiels d'entrepreneurs (tout au moins individuels). Il leur manque seulement des conditions favorables à leur véritable éclosion. Il revient à l'Etat d'en assurer la fourniture.

Il convient que soit dépassée l'approche dichotomique de l'analyse de l'environnement économique subsaharien pour privilégier la dimension holistique en vue de mieux appréhender la diversité des spécificités des différents secteurs qui composent les économies. C'est l'une des conditions pour pouvoir élaborer des politiques publiques appropriées et efficaces au regard des exigences du développement. Chaque secteur doit faire l'objet d'une attention spécifique en fonction de sa responsabilité sociale.

Le segment de marché du transport urbain dans lequel opèrent les taxis-motos, ne relève pas d'un marché dérogatoire et ne peut être assimilé véritablement à un marché informel ou secteur traditionnel. C'est un véritable espace économique qu'occupent des *entrepreneurs individuels* ou *entrepreneurs artisans* ayant une connaissance de base de la gestion de leurs activités. C'est un véritable secteur qui se consolide dans le paysage du transport urbain, secteur porté par des *forces entrepreneuriales populaires* compte tenu de la grande diversité des populations qui constituent les grandes villes subsahariennes.

Références bibliographiques

Boutillier S. et Uzunidis D. (1995), *L'entrepreneur Une analyse socio-économique*, Paris, Ed. Economica.

Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-août, pp. 5-14.

Casson M. (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Ed. Economica.

Cheysson E. (1897), « Le rôle social de l'entrepreneur », *La réforme sociale*, 1^{er} octobre.

Ellis S. et Fauré Y.-A. (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala – ORSTOM.

Gourévitch J.-P. (2002), *L'économie informelle De la faillite de l'Etat à l'explosion des trafics*, St-Amand-Montrond, Le Pré aux Clercs.

Les forces entrepreneuriales populaires en Afrique subsaharienne : le cas du secteur de taxis-motos au Togo

Guezere A. (2009), Complémentarité et intégration spatiale des transports artisanaux à Lomé, *Revue de géographie tropicale et d'environnement*, n° 1, 2009, EDUCI.

Hernandez E-M. et Marco L. (2006), *Entrepreneur et décision De l'intention à l'acte*, Paris, Editions ESKA.

Hernandez E-M. (2010), *L'entrepreneur Une approche par les compétences*, Cormelles-le-Royal Editions EMS.

Igué J. O. et Soulé B. G. (1992), *L'Etat-entrepôt au Bénin Commerce informel ou solution à la crise ?*, Paris Karthala.

Julien P.-A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Ed. Economica.

Landa J. T. (1993), « *Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau éthique, organisation économique* » in *Eprit d'entreprise, cultures et sociétés*, B. Berger et alii, Paris, Maxima, pp. 197-217.

OCDE (1998), *Stimuler l'esprit d'entreprise La stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, Paris, OCDE.

Roemer M. et Jones Ch. (1991), *Les marchés dans les pays en voie de développement Les marchés parallèles, les marchés fragmentés et le marché noir*, Centre International pour le développement économique, Press San Francisco, Californie.

Schmitt Ch. (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Schumpeter J. A. (1965), *Economic theory and entrepreneurial history*, *Explorations in Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press, pp. 45-64.

Vallée O. (1992), *Les entrepreneurs africains (rente, secteur privé et gouvernance)*, Paris, Editions Syros-Alternatives.

Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*, Paris, Editions L'Harmattan.

CHAPITRE 6

Sollicitation des compétences des internautes : enjeux juridiques du Crowdsourcing

Auteurs : Eric Favreau, eYeka

Jean-François Lemoine, ESSCA Ecole de Management,
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Yannig Roth, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Introduction

Au milieu des années 2000 apparut le terme de crowdsourcing, qui désigne le fait de faire exécuter une tâche spécifique par une foule d'internautes plutôt que par des individus sollicités de manière traditionnelle, comme les employés des entreprises ou les entrepreneurs. Depuis le milieu des années 2000, moment auquel les premiers concours d'innovation et concours publicitaires sont apparus, on assiste à une véritable explosion du recours aux concours par les grandes marques. Alors qu'en 2005, les plus grandes marques n'ont organisé qu'une dizaine de concours, en 2013 elles ont organisé plus de 130 concours créatifs, allant de simples concours d'idées aux concours de design produit ou aux concours de création de vidéos publicitaires⁴. D'ici 2017, plus de la moitié des entreprises de grande consommation utiliseront le crowdsourcing dans leurs stratégies d'innovation et de marketing⁵. Dans ce contexte, qui cherche principalement à savoir ce qui pousse les entreprises à s'engager dans des opérations de crowdsourcing (Decoopman & Djelassi, 2013; Le Nagard & Reniou, 2013; Lebraty, 2009), d'un côté, et les internautes à y participer (Djelassi & Decoopman, 2013; Lobre & Lebraty, 2010; Renault, 2013b), de l'autre, il n'existe à notre connaissance aucun travail proposant de clarifier les conditions juridiques dans lesquelles le crowdsourcing se pratique.

Le crowdsourcing n'a pas jusqu'à présent fait l'objet d'une profonde réflexion d'ordre juridique ou légale ce qui est dû à deux raisons. D'une part, le crowdsourcing n'a pas fait l'objet de l'adoption de textes législatifs ou

⁴<http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/52997/Crowdsourcing-by-Worlds-Best-Global-Brands/>

⁵<http://www.gartner.com/newsroom/id/2603215>

réglementaires, que ce soit au plan national ou communautaire. D'autre part, on constate à ce jour l'absence de décisions de justice majeures en la matière, ce qui montre que peu de litiges ont été soumis à l'appréciation des juges. Si on peut se réjouir du faible nombre de litiges et y voir le signe d'une industrie créant peu de réclamation, on peut également regretter qu'à ce jour le juge n'ait pas eu à se prononcer et à dire le droit au sujet du crowdsourcing.

Le crowdsourcing se développe dans un contexte aux contours flous dû notamment à la rapidité de son développement. Pourtant, même les premiers travaux

académiques soulignent l'importance de s'intéresser aux enjeux légaux du crowdsourcing (« *As more businesses test the waters by crowdsourcing aspects of their production,*

ethical and legal analysis will be needed » (Brabham, 2008)). En 2009, Whitla soulignait que les chercheurs pourraient récolter des données sur cet aspect en interviewant des experts dans le domaine (Whitla, 2009), et en 2012, Feller et collègues soulignaient que la bonne gestion de la propriété intellectuelle était primordiale pour assurer, à long terme, la pérennité du crowdsourcing dans son ensemble (Feller, Finnegan, Hayes, & O'Reilly, 2012). Malgré ces différents appels à clarification – et il y en a beaucoup d'autres – la littérature académique ne propose pas, aujourd'hui, de contribution concernant les enjeux juridiques du recours à la foule, alors que ceci apparaît comme un facteur important dans la gestion de ce type d'externalisation.

Pour aider les chercheurs à mieux comprendre le crowdsourcing et aider les entreprises appréhender ce phénomène sous le prisme très important de la loi, notre article propose de décrire les enjeux juridiques des principales formes de crowdsourcing identifiées à ce jour. Ainsi, en nous basant sur la littérature existante, nous nous sommes concentrés sur quatre formes de crowdsourcing qui reflètent la grande diversité des opérations participatives aujourd'hui (Brabham, 2010; Burger-Helmchen & Penin, 2011; Schenk & Guittard, 2011). Dans cette première partie, nous décrivons en quoi consistent ces différents types de crowdsourcing et comment ils doivent être considérés sous l'angle juridique, notamment en fonction de la création ou la transmission de propriété intellectuelle. Dans un second temps, nous observerons que différents types de crowdsourcing sont à différencier en fonction du niveau d'autonomie laissé aux membres de la foule, ce qui comporte également des implications juridiques précises.

Définition du crowdsourcing

Le terme crowdsourcing est apparu dans le magazine américain Wired en juin 2006. Jeff Howe, qui a publié un livre sur le sujet deux ans plus tard, le définit comme *"l'acte par lequel une entreprise ou une institution externalise une fonction préalablement assumée par des salariés vers un réseau indéfini (en généralement large) de personnes sous la forme d'un appel ouvert"* (Howe, 2006, 2008). Brabham précise que le processus de *crowdsourcing* consiste simplement à poster un problème en ligne, à recueillir un grand nombre de solutions de la foule, à récompenser les meilleures idées par une récompense et à utiliser ces idées dans le cadre de ses activités commerciales (Brabham, 2010).

En français⁶, on parle souvent "d'approvisionnement par la foule", ou "d'externalisation vers la foule", ce qui correspond à la traduction littérale du terme anglais *crowd-sourcing*. Il nous semble que l'expression "externalisation ouverte", proposée par Jean-Fabrice Lebraty, soit la traduction française (non littérale) la plus appropriée : il définit l'externalisation ouverte comme *"l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme"* (Lebraty & Lobre-Lebraty, 2013; Lebraty, 2009). Ronan Divard, quant à lui, définit le crowdsourcing comme un processus d'organisation du travail par lequel une entreprise propose une tâche réalisée ou réalisable en interne (ou au sein d'entités partenaires telles que les agences publicitaires) à une population souvent composée d'internautes, en offrant en général une rémunération à celui ou à ceux qui, au sein de la foule, aura ou auront réalisé le mieux la tâche demandée (Divard, 2011). Pour mieux appréhender le crowdsourcing dans sa diversité, et pouvoir ensuite en expliquer les enjeux juridiques dans chacune de ses formes, il nous semble important de décrire les différents types de crowdsourcing aujourd'hui identifiés.

Différents types de crowdsourcing

Dans son livre, Howe (2008) décrivait quatre formes de participation de la foule : le vote (crowdvoting), la prédiction collective (crowdwisdom), le financement (crowdfunding) et la création de productions de l'esprit (crowdcreation). Bien qu'il s'agisse d'une typologie intéressante et juste,

⁶ Un débat au sujet de la traduction du terme « crowdsourcing » a eu lieu sur <http://wikilf.culture.fr/proposez-un-equivalent-en-francais/proposez-un-equivalent-francais-a-crowdsourcing> mais celui-ci n'a pas débouché à un consensus général

d'autres typologies académiques plus précises ont depuis été proposées, prenant en compte un plus grand nombre d'éléments. Dans l'ordre chronologique, on peut citer la typologie de Brabham (Brabham, 2010), qui distinguait quatre formes de crowdsourcing en fonction du mode d'exécution des tâches déléguées à la foule, la typologie de Burger-Helmchen et Pénin (Burger-Helmchen & Penin, 2011), qui distinguent en fonction des activités déléguées à la foule, celle de Schenk et Guittard (Schenk & Guittard, 2011) qui regardent également le mode d'agrégation de ce que produit la foule.

Nous nous sommes basés sur ces différentes typologies, plus particulièrement celles de Brabham, de Burger-Helmchen et Pénin et de Schenk et Guittard pour proposer une synthèse en nous concentrant sur le type de tâches effectuées par la foule. Nous décrivons ici quatre types de crowdsourcing : le crowdsourcing d'informations, le crowdsourcing de micro tâches, le crowdsourcing de problèmes complexes et le crowdsourcing d'activités créatives. Nous allons maintenant décrire les différences entre types de crowdsourcing en nous basant sur les compétences sollicitées auprès des internautes, par les types de contributions fournies par la foule, puis nous allons décrire les implications juridiques qui en découlent.

- 1/ Le crowdsourcing de micro-tâches

Le crowdsourcing de micro-tâches consiste à externaliser l'exécution de tâches souvent simples à une foule d'internautes via internet (Brabham, 2010; Schulze, Seedorf, Geiger, Kaufmann, & Schader, 2011). Lorsque la tâche est trop importante ou trop complexe pour être confiée à un internaute anonyme, elle est décomposée en tâches plus « petites », distribuée à un groupe d'internautes, puis réassemblée. Des sites comme MechanicalTurk, Clickworker ou uTest se sont spécialisés dans ce type de crowdsourcing, mettant en relation des entreprises avec des travailleurs du monde entier pour des tâches de traduction, de nettoyage de données, de traduction de textes ou d'identification d'images. Dans ce cas, la foule apporte sa disponibilité et sa capacité à travailler sur des tâches simples de manière individuelle, rapide et très peu chère (Burger-Helmchen & Penin, 2011; Schenk & Guittard, 2011). Les internautes sont rémunérés pour leur participation, souvent de manière très faible.

Les tâches proposées par les différents sites de crowdsourcing de micro-tâches sont variées. Elles ont en commun de lier contributeurs et donneurs autour de la fourniture d'une prestation contre rémunération. Juridiquement, la relation contractuelle entre participants et donneurs d'ordre s'analyse comme du louage d'ouvrage au sens du Code civil⁷, également appelé contrat d'entreprise ou de prestations de services. On constate que les sites de micro-tâches parlent

⁷ Article 1710 du Code civil.

souvent de propriété intellectuelle et de cession de droits de propriété intellectuelle au profit de la société à l'initiative de l'opération de crowdsourcing⁸, mais on peut questionner cette qualification d'objets de propriété intellectuelle. En effet, il est probable que la prestation effectuée par le contributeur ne permette pas la création de droits de propriété intellectuelle, soit parce que la formalisation créative et originale fait défaut, soit qu'il n'y a pas de caractère innovant. On est avec les micro-tâches dans le domaine de la mise en œuvre d'une technique d'un savoir-faire (d'autant plus qu'il s'agit de techniques sans complexité) sans contribution intellectuelle créative et donc sans protection par un droit de propriété intellectuelle.

- 2/ Le crowdsourcing d'informations

Le crowdsourcing d'informations consiste à proposer à la foule un site internet, ou toute autre solution technique, lui permettant d'apporter des informations ou des données dans un format prédéterminé (Brabham, 2010). Le système de cartographie OpenStreetMap, la plateforme de signalement de problèmes en milieu urbain SeeClickFix ou l'application CheckMyMetro, qui permet aux utilisateurs du métro parisien de signaler des retards ou la présence de contrôleurs, sont des exemples de crowdsourcing d'informations. La foule d'internautes contribue en apportant sa connaissance d'un lieu, son expérience d'utilisation d'un produit et/ou sa volonté de partager ces informations avec d'autres utilisateurs pour le bien commun. Les internautes ne sont pas rémunérés pour leurs contributions.

Le contributeur à une plateforme de crowdsourcing d'information recueille ou agrège du contenu. Ce contenu est de l'information brute qui ne se caractérise par une formalisation originale et ne relève pas d'un effort intellectuel créatif ou innovant. Ainsi, l'appropriation par un droit de propriété intellectuelle ne semble pas possible en application du principe d'absence de protection des idées⁹. Pour autant, il est possible d'organiser contractuellement le transfert de ces informations au profit du donneur d'ordre en y associant une obligation de confidentialité à la charge du contributeur, récréant ainsi un périmètre d'exploitation au bénéfice exclusif du donneur d'ordre.

- 3/ Le crowdsourcing de tâches créatives

⁸Extrait des conditions générales de Clickworker : *“Each Clickworker unconditionally assigns to clickworker the right to use all rights to work product and services performed and produced for clickworker without limitation as to time, geographic scope or content”* (art. 5§1)

⁹Cass. 1^{ère}Civ., 5 juillet 2006 : *« les idées sont de libre parcours »*.

Le crowdsourcing de tâches créatives consiste, similairement à celui des tâches complexes, à externaliser la résolution de problèmes intellectuels aux internautes (Bayus, 2012; Brabham, 2008; Lobre & Lebraty, 2010). Encore une fois, il est possible de s'adresser directement à la foule des internautes, comme dans la cadre du concours publicitaire annuel Crash The Super Bowl, ou de solliciter l'aide d'un intermédiaire ou d'une plateforme créative, comme Creads ou eYeka (Divard, 2011). La foule apporte à l'entreprise une fraîcheur dans l'approche du problème, lui permettant de bénéficier d'une grande diversité d'idées en très peu de temps, et une capacité de production créative inégalable (Burger-Helmchen & Penin, 2011; Decoopman & Djelassi, 2013; Renault, 2013a; Schenk & Guittard, 2011).

Il s'agit ici pour le participant de réaliser une contribution qui découle d'un effort intellectuel en faisant preuve de créativité et/ou d'inventivité. En raison de cet effort intellectuel et de cet apport créatif, la contribution entre dans le champ de protection de la propriété intellectuelle. La démarche créative ouvre la porte à la protection par le droit d'auteur¹⁰, dès lors que la condition d'originalité est respectée¹¹, c'est-à-dire quand l'œuvre traduit un parti pris esthétique et reflète la personnalité de son auteur. La contribution s'analyse alors comme une œuvre de l'esprit. Le droit de l'auteur sur sa création ne nécessitant aucun formalisme particulier, le participant à l'opération contributive se trouve donc investi de droits, d'ordre patrimonial¹² et extrapatrimonial (ou moral)¹³, sur sa création dès que celle-ci est exprimée.

Les contenus proposés aux opérations de crowdsourcing créatif pourront également être le terreau de la création de nouveaux droits, en complément du droit d'auteur associé aux créations. Il s'agit de droits de propriété intellectuelle qui naissent par le dépôt auprès d'un office national tels que les marques ou les dessins et modèles. Ainsi, les créations, ou certaines parties des créations, pourront être déposées et protégées à ce titre en tant que slogan, logo, ou design industriel. Il est peu probable que les contributions proposées par les participants aient déjà fait l'objet du dépôt à titre de marque ou de dessins et modèles préalablement à leur soumission au projet contributif. En effet, les participants sont souvent des amateurs ayant une activité irrégulière de création qui n'ont pas le réflexe, ni les capacités financières, de procéder aux dépôts et enregistrements liés aux droits de propriété industrielle. Les règles de participation proposée par la plate-forme collaborative doivent donc prévoir

¹⁰ Article L.111-1 et s. du code de la propriété intellectuelle

¹¹ Les œuvres sont protégées « à la seule condition qu'[elles] présentent un caractère original » (Cass. Soc., 31 mars 2009)

¹² Articles L.122-1 et s. du code de la propriété intellectuelle

¹³ Articles L.121-1 et s. du code de la propriété intellectuelle

expressément cette possibilité pour la société cessionnaire¹⁴ puisque la cession du droit d'auteur ne vaut pas en soit autorisation de procéder au dépôt d'une marque reprenant les éléments de l'œuvre ni à l'exploitation de cette dernière.

- 4/ Le crowdsourcing de problèmes complexes

Le crowdsourcing de problèmes complexes consiste à demander aux internautes, de manière ouverte ou sur une plateforme communautaire comme Innocentive, Kaggle ou Hypios, de résoudre un problème complexe dont la solution est objectivement vérifiable (Brabham, 2010; Lakhani et al., 2013; Lobre & Lebraty, 2010). Il n'existe pas forcément une seule et unique approche pour résoudre ces problèmes scientifiques ou techniques, mais la qualité de la réponse est toujours mesurable. Prenant souvent la forme de concours, pour lesquels les internautes peuvent – ou non – composer des équipes, c'est sur la base de cette mesure que les gagnants sont sélectionnés et rémunérés. Les récompenses sont élevées voire très élevées, excèdent souvent les dizaines de milliers d'euros (Burger-Helmchen & Penin, 2011; Schenk & Guittard, 2011).

La participation aux projets proposés par les plateformes de crowdsourcing de problèmes complexes est l'occasion pour les contributeurs de faire appel à leur savoir-faire afin de proposer des solutions innovantes et ingénieuses¹⁵. Comme pour le crowdsourcing créatif, l'effort intellectuel de contribution formalisée permet l'appropriation par la propriété intellectuelle¹⁶. Néanmoins, on s'éloigne ici de la recherche de créativité, et l'aspect fonctionnel prime sur la recherche d'esthétisme. Les contributions proposées sur les plateformes de crowdsourcing de problèmes complexes peuvent par exemple être l'expression d'un langage informatique et relever ainsi de la qualification de logiciel¹⁷. Le logiciel est un objet complexe intégrant différents éléments (le matériel de conception préparatoire, le programme, les documents d'utilisation, les

¹⁴Extrait du contrat de cession d'eYeka : “L'Auteur cède à la Société le droit exclusif de déposer en son nom tout titre de propriété industrielle susceptible de protéger la Création, et notamment toute [...] demande d'enregistrement d'un dessin ou modèle, d'une marque.” (art. 2.5)

¹⁵Extrait des Conditions Générales de Innocentive : “Entities with business, technical, engineering, scientific, logistical, manufacturing, or mathematical problems may post such problems and may offer a payment amount for solutions submitted by Solvers” (art. 1.1)

¹⁶Extrait des Conditions Générales de Innocentive: “[...] and that you are legally free to [...] to convey the intellectual property rights being offered to the Seeker”

¹⁷ Notons que les algorithmes auxquels l'inventeur ou l'auteur de logiciel ont recours pour élaborer leur contribution n'entrent pas dans le champ de protection de la propriété intellectuelle car ces éléments sont assimilés aux idées. Or les idées ne sont pas appropriables et sont de libres parcours.

interfaces etc.) considéré comme une œuvre de l'esprit¹⁸ et protégé par le droit d'auteur¹⁹. Les solutions peuvent également relever d'une démarche technique et innovante et être à ce titre appréhendé par le droit des brevets, qui permettent de bénéficier d'un monopole exclusif d'exploitation²⁰.

Il est à fort à parier que la contribution apportée par le participant à une opération de crowdsourcing de résolutions de problèmes n'ait pas fait l'objet d'un dépôt au moment de la participation. Ainsi, ce qu'apporte l'inventeur et ce qu'il cède à la société organisatrice, ce n'est bien souvent pas le droit sur le brevet lui-même, mais le droit de déposer l'invention permettant ainsi à la société à l'initiative de l'opération contributive d'agir en tant que déposant et de se voir reconnaître des droits sur le brevet. Le dépôt, et la création du droit portant sur le brevet, aura donc lieu après l'opération contributive. A ce titre, il importe de respecter la condition de nouveauté imposée par l'article L.611-10 du code de la propriété intellectuelle. Toute divulgation antérieure pourrait faire obstacle à la protection. La plateforme contributive qui organise l'opération contributive doit ainsi veiller à mettre à disposition des contributeurs et des sponsors une infrastructure permettant de protéger la nouveauté. Ainsi, de telles opérations devront être confidentielles et ne pas permettre la diffusion des contributions. Par ailleurs, l'absence de divulgation antérieure par le contributeur devra faire l'objet de garanties contractuelles dans les règles de participation.

Au-delà de la description des quatre types de crowdsourcing ci-dessus, notre travail visant également à faciliter la compréhension du crowdsourcing, il nous a semblé nécessaire d'observer ce phénomène *via* un concept commun nous permettant de discuter les différents enjeux juridiques. Dans cet objectif, il nous a semblé opportun de distinguer les différentes formes de crowdsourcing en fonction du niveau d'autonomie laissé à la foule.

Degré d'autonomie de la foule et implications juridiques

La théorie des caractéristiques du travail (*theory of job design*) explique que toute tâche peut être qualifiée par les six caractéristiques suivantes : la variété des

¹⁸Dès lors que le logiciel est original, puisqu'en effet seule l'œuvre originale est protégée par le droit d'auteur c'est-à-dire dès lors qu'il porte la marque de l'effort intellectuel de son auteur.

¹⁹ Article 112-2, 13°) du code de la propriété intellectuelle ; Art. 1, § 1, directive (CE) n°91/250 du 14 mai 1991 concernant la protection juridique des programmes d'ordinateur.

²⁰ Les droits d'exploitation naissent à compter du dépôt du brevet auprès de l'office national compétent, l'INPI en France.

activités, l'identification avec la tâche, le retour d'informations (*feedback*), l'autonomie, les interactions avec d'autres et les opportunités de lier des amitiés (Sims, Szilagyi, & Keller, 1976). La théorie explique que lorsque les caractéristiques mentionnées ci-dessus sont présentes dans les tâches que l'on demande à des individus d'effectuer, ces derniers seront plus motivés, plus performants et plus satisfaits (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994; Hackman & Oldham, 1976). Dans le cadre de ce travail, nous allons nous concentrer sur l'autonomie, car c'est l'aspect qui comporte le plus de conséquences sur le plan juridique.

De manière générale, l'autonomie décrit la liberté, l'indépendance et le contrôle qu'a un individu sur la planification et l'exécution d'une tâche (Hackman & Oldham, 1976). Appliqué au crowdsourcing, l'autonomie reflète la liberté qu'ont les internautes à effectuer une tâche de manière libre et indépendante (Zheng, Li, & Hou, 2011). De manière générale, le crowdsourcing repose sur l'auto sélection des participants (Brabham, 2012; Lakhani, Lohse, Panetta, & Jeppesen, 2007; Le Nagard & Reniou, 2013), conférant aux participants potentiels un grand degré d'autonomie. Néanmoins, nous allons voir qu'il est tout de même possible de différencier différents types de crowdsourcing selon le degré d'autonomie laissé aux participants dans l'exécution des tâches. Certains types de crowdsourcing demandent aux internautes d'effectuer des tâches très précises dans des conditions d'autonomie très faible, ce qui se rapproche des conditions du salariat traditionnel, alors que d'autres laissent davantage de liberté aux internautes.

- Le crowdsourcing de micro-tâches : une faible autonomie laissée à la foule

Dans le crowdsourcing de micro-tâches, qui consiste à faire exécuter de tâches simples à une foule d'internautes (contre rémunération individuelle), la foule est sollicitée pour sa disponibilité et sa capacité à travailler de manière individuelle, rapide et très peu chère. Ici, tout ce que le participant peut faire est d'exécuter la tâche proposée de manière conforme à la description et dans un délai précis. Par exemple, un internaute à qui l'on demande de vérifier la traduction d'un extrait de texte n'a qu'à confirmer ou infirmer la validité de la traduction, peut-être devra-t-il signaler le passage qui est mal traduit. Nous considérons donc le degré d'autonomie de ce type de crowdsourcing comme faible.

Le faible degré d'autonomie peut avoir une conséquence juridique majeure : le risque de requalification judiciaire en contrat de travail. La requalification d'un contrat de service en contrat de travail résulte de la revendication d'un travailleur indépendant qui estime que l'objet de son contrat et la nature des relations qu'il entretient avec le donneur d'ordre relève d'une relation

employeur-employé. Il se tourne alors vers le juge pour voir reconnaître cette qualification. Le fournisseur du service dont le contrat aura été requalifié bénéficiera ainsi du traitement accordé aux salariés, notamment le salaire minimum ou l'indemnité de licenciement en cas de fin de contrat. Il y aura requalification en contrat de travail si l'on peut mettre en évidence l'existence d'un lien de subordination caractérisé par trois éléments cumulatifs : le pouvoir de direction, le pouvoir disciplinaire et le pouvoir de supervision. A ce titre, les aléas judiciaires rencontrés par Crowdfunder et Yelp²¹ sont instructifs. Chacune de ces plateformes américaines de micro-tâches est l'objet de revendication de contributeurs qui veulent se voir reconnus par le juge comme salariés et bénéficier ainsi du salaire minimum. Aujourd'hui, aucune de ces affaires n'a été jugée au fond. Néanmoins, elles illustrent le risque inhérent à certaines opérations de crowdsourcing, et mettent en évidence la nécessité pour les acteurs du crowdsourcing de faire un état des lieux des risques juridiques propres à leur modèle économique. Ces risques sont minimisés en créant un équilibre juste entre les prestations effectuées par les contributeurs et les récompenses. En effet, même si l'action judiciaire n'aboutit pas, un déséquilibre trop important peut susciter la grogne des participants et engendrer une mauvaise publicité.

- Le crowdsourcing d'activités créatives et de problèmes complexes : une autonomie « encadré » par le brief

Le crowdsourcing d'activités créatives et le crowdsourcing de problèmes complexes donnent toujours aux participants un degré élevé d'autonomie, mais cette autonomie est tout de même « encadrée » par des éventuelles contraintes de format, le respect de conditions générales d'utilisation, d'originalité des contributions et de déposer ses idées avant une date définie à l'avance dans la description de la tâche. En effet, ces types de crowdsourcing étant de nature sélective, il y a toujours un brief qui décrit le problème posé, le type de réponses attendues et les critères de choix des sélections gagnantes (Le Nagard & Reniou, 2013).

L'indépendance est une notion clef en matière de crowdsourcing d'activités créatives et de résolutions de problèmes complexes. En effet, ce qui motive le donneur d'ordre c'est la recherche de contenu nouveau que ses partenaires habituels (salariés ou prestataires traditionnels) n'ont pu lui apporter. Pour apporter ce contenu exprimant un regard neuf, le donneur d'ordre doit laisser

²¹Ces deux sociétés, dont l'activité sociale et le contenu éditorial sont basés sur le crowdsourcing, font l'objet de *class actions* aux Etats-Unis. Les plaignants affirment que leur participation est assimilable à du travail, ce qui devrait leur donner accès à des contrats de travail et aux droits qui y sont associés.

une marge de liberté aux contributeurs pour leur permettre d'exprimer leur créativité. Ainsi, les contributeurs sont libres de déterminer les moyens mis en œuvre pour fournir leurs contributions. Cette liberté concerne le temps consacré, le budget, le nombre d'intervenants, la ligne éditoriale, etc. Il n'y a ni pouvoir de supervision ni pouvoir disciplinaire, ce qui limite fortement l'éventuelle requalification en contrat de travail. Les contributeurs agissent ainsi en tant que fournisseurs de contenus indépendants. A ce titre, ils sont titulaires des droits d'exploitation portant sur leurs contributions. L'exploitation par le donneur d'ordre sera donc possible suite à un mécanisme de cession des droits d'exploitation²², ou pour le moins, de licence d'utilisation.

Suite à la sélection d'une ou plusieurs contributions par le donneur d'ordre, les contributeurs concernés cèdent leurs droits d'exploitation. Ce faisant, ils garantissent au sponsor qu'ils sont titulaires des droits car ce sont eux qui ont créé la contribution. Ils garantissent également l'exploitation paisible de la contribution par le donneur d'ordre en promettant que l'utilisation de l'œuvre ne viole pas les droits des tiers. Certes les opérations de crowdsourcing créatif et de solutions de problèmes techniques relèvent d'une mécanique sélective. A ce titre, le sponsor établit des critères de sélection que le contributeur doit respecter pour entrer en compétition. Le donneur d'ordre exercera ainsi un contrôle de la conformité de la création à ces critères. Cependant, tant que ce contrôle se limite à la conformité, le risque de voir la relation entre contributeur et donneur d'ordre requalifiée en contrat de travail est faible en raison de l'indépendance du participant²³. Notons que l'indépendance, ou l'absence d'indépendance, du contributeur n'a pas de conséquence sur la titularité des droits sur les œuvres. En effet, en raison du caractère personnaliste du droit d'auteur, le créateur est auteur du seul fait de la création d'une œuvre de l'esprit. L'existence d'un contrat de travail ou d'un contrat de commande ne remet pas en cause ce principe²⁴. Ainsi, la mise en place d'une relation suivie entre donneur d'ordre et contributeur et ce, même dans une logique de subordination ne dispense pas de la nécessité d'organiser le transfert des droits.

²² Le droit moral étant inaliénable, il ne peut faire l'objet d'une cession.

²³ Le risque de requalification en contrat de travail pourra éventuellement intervenir, par exemple, si l'opération de crowdsourcing vise une logique de co-création par laquelle contributeur et donneur d'ordre agissent de pair et dans la durée pour élaborer un produit. Dans ce cas, le donneur d'ordre aura la tentation de requérir du contributeur une disponibilité, une qualité d'exécution et une reddition de compte sur l'avancement du projet. Alors, la requalification en contrat de travail pourrait être envisageable

²⁴ Article 111-1 du code de la propriété intellectuelle

- Le crowdsourcing d'informations : une autonomie élevée

Dans le crowdsourcing d'informations, la foule a une liberté totale, c'est à dire que les internautes participent de manière volontaire et sans aucune contrainte de temps ou de format. Les seules contraintes techniques sont celles posées par l'application technique qui est utilisée pour faire participer les internautes, mais il s'agit là de la seule condition nécessaire à la participation. Par exemple, un internaute qui souhaite signaler un nid de poule dans la rue dans laquelle il habite (crowdsourcing d'informations) n'aura qu'à signaler la position géographique du dommage, peut-être accompagné d'une photo. L'application ne demande pas au contributeur volontaire de décrire de manière exhaustive l'environnement dans lequel il se trouve ni de trouver une solution au nid de poule, mais uniquement de le signaler. Encore une fois, dans ce type de crowdsourcing, le format n'est déterminé et encadré que par la structure technique du site. Il s'agit donc d'un type de crowdsourcing à haut degré d'autonomie. Le haut degré d'autonomie de ce type de *crowdsourcing* et l'absence de rémunération font obstacle au risque de requalification en contrat de travail. Il y a certes un cadre contractuel a priori contraignant, mais l'absence de réelles obligations et l'orientation purement collaborative et volontaire limitent les risques de litiges liés à l'exécution des contrats. Nous résumons les enjeux cités ci-dessus dans le tableau suivant

Autonomie élevée	<----- ----->	Autonomie faible
Crowdsourcing d'informations	Crowdsourcing d'activités créatives et crowdsourcing de problèmes complexes	Crowdsourcing de micro-tâches
Directivité faible	<----- --->	Directivité élevée
Opportunités : Les membres de la foule participent librement et gratuitement dans un cadre prédéfini générant peu d'obligations pour l'organisateur	Opportunités : L'auto-sélection des participants et l'ouverture de la participation apporte une diversité élevée d'approches dans le traitement créatif, technique ou scientifique	Opportunités : Le niveau de directivité élevé permet d'avoir un niveau de contrôle élevé pour des conditions de rémunération faibles
Risques : L'entreprise n'a aucun contrôle sur les contributions de la foule, dont la participation est volontaire	Risques : L'entreprise est confrontée à une incertitude quant à la quantité et la qualité de la participation, et l'indépendance du contributeur induit un manque de visibilité sur le processus de création (risques liés à l'emprunt d'éléments non libres de droit). De plus, en cas de collaboration, des rémunérations sont à prévoir.	Risques : Les conditions d'exécution des tâches exposent l'entreprise à des revendications de requalification en contrat de travail et à un déficit d'image

Tableau 2 : Les enjeux juridiques des différents niveaux d'autonomie laissés aux membres de la foule dans différents types de crowdsourcing

Conclusion

Le crowdsourcing recouvre des réalités diverses nées de l'intuition et de l'énergie d'entrepreneurs qui créent leurs structures collaboratives. Le succès est parfois rapide, et c'est d'ailleurs l'une des caractéristiques, certains diront l'attrait, de l'économie numérique. Dans ce contexte, néanmoins, le

développement commercial s'accompagne parfois de litiges judiciaires aux échos retentissants qui entachent la réputation de certaines activités et qui peuvent même amener à se poser la question de la survie du modèle. En effet, les activités digitales favorisent l'éclosion de nouveaux usages qui modifient les rapports entre donneurs d'ordre et travailleurs, et ce faisant, le crowdsourcing engendre parfois une certaine crainte de la part d'entreprises qui souhaiteraient franchir le pas et se lancer dans le collaboratif. Notre papier a identifié ces craintes, également mentionnées dans la littérature (Decoopman & Djelassi, 2013; Djelassi & Decoopman, 2013; Le Nagard & Reniou, 2013) et propose aux chercheurs ainsi qu'aux entreprises un grille de lecture pour appréhender les enjeux juridiques de cette nouvelle forme d'externalisation ouverte.

Après avoir décrit les différents types de crowdsourcing et brièvement décrit leurs modes de fonctionnement, nous avons opéré une distinction en fonction de l'autonomie laissée aux membres de la foule dans l'exécution des tâches. En effet, à part le fait qu'il s'agisse d'une des différences dans les différents modes de sollicitation des internautes, c'est également un élément primordial dans l'optique légale. L'autonomie laissée aux internautes, et à l'inverse le niveau de directivité associé à l'externalisation des tâches, est un élément qui permet d'envisager le parallèle entre le crowdsourcing et le travail classique. Lorsque le niveau de directivité est élevé, c'est-à-dire que si l'on peut mettre en évidence l'existence d'un lien de subordination (pouvoir de direction, pouvoir disciplinaire et pouvoir de supervision), l'externalisation se rapproche du travail salarié ou externalisé. Dans ce cas, on ne se trouve plus dans l'externalisation ouverte que constitue le crowdsourcing, mais dans une forme d'externalisation fermée (*outsourcing*) proche de la prestation de service (Lebraty, 2009). Nous espérons que cet éclairage permettra aux entreprises et aux managers de mieux comprendre et gérer le recours à la foule en ayant connaissance de certaines implications juridiques qui existent aujourd'hui.

Au niveau théorique, notre travail apporte une modeste contribution dans la littérature émergente sur la co-innovation (Le Nagard & Reniou, 2013; Renault, Boutigny, & Pietyra, 2011), la co-création (Bonnemaizon, Cadenat, Benoit-Moreau, & Renaudin, 2012; Curbatov & Louyot-Gallicher, 2011; Gebauer, Füller, & Pezzeri, 2012) et le marketing participatif (Cova, Louyot-Gallicher, & Bonnemaizon, 2010; Cova, 2008; Curbatov & Louyot-Gallicher, 2011; Divard, 2011), qui citent le recours à la foule comme un moyen de bénéficier de la créativité des clients et des consommateurs. Cette littérature s'intéresse beaucoup aux motivations des contributeurs, ou internautes, et des donneurs d'ordres, ou entreprises, mais n'a apporté que peu d'éclairage sur la situation juridique dans laquelle ces interactions peuvent avoir lieu. Des travaux récents (Burger-Helmchen & Penin, 2011; Schenk & Guittard, 2011) citent le rôle

important des plateformes créatives dans l'orchestration des opérations participatives et la transmission des droits de propriété intellectuelle, et notre travail souhaite contribuer à cet effort de compréhension en apportant un regard éclairé sur la manière dont la juridiction peut concevoir ces échanges. Il nous semble également important de placer cette contribution dans la continuité de recherches plus récentes sur les sources d'insatisfaction des participants, qui mentionnent parfois la sensation d'être floués dans leur participation par des entreprises bénéficiant d'un cadre légal très flou (Djelassi & Decoopman, 2013; Renault, 2013b). Nous espérons que le travail proposé ici apportera quelques éléments de réponses aux participants, leur permettant eux aussi de choisir leurs investissements temporels et cognitifs en connaissance de cause. Finalement, nous pensons que notre travail constitue un premier pas vers une approche critique du crowdsourcing et la participation des consommateurs. Différents auteurs français (Cadenat, Bonnemaizon, & Benoit-Moreau, 2013; Cova & Cova, 2009; Cova et al., 2010) et étrangers (Felstiner, 2011; Kleemann, Voß, & Rieder, 2008; Kuehn & Corrigan, 2013) ont commencé à questionner l'éthique de l'externalisation ouverte dans les conditions que nous connaissons aujourd'hui. Nous contribuons à cette discussion en affirmant que dans certains types de crowdsourcing, le risque d'assimilation au travail classique est plus élevé que dans d'autres, dans lesquelles l'indépendance des internautes met à l'abri les entreprises de ce type de menaces. Néanmoins, même les concours d'innovation ou de publicité et leur cadre juridique relativement protégé commence à être remis en question (Brabham, 2013; Busarovs, 2013).

Ce travail n'est pas exempt de limites dont nous sommes conscients. Tout d'abord, il ne s'agit que d'un travail exploratoire visant à mieux comprendre certaines implications juridiques du recours à la foule grâce au regard collaboratif d'un juriste de la propriété intellectuelle et de chercheurs en marketing. La portée de ce papier est limitée à la description de la situation juridique entourant différents types de crowdsourcing ainsi qu'à l'observation d'une variable précise, à savoir l'autonomie laissée aux membres de la foule. Nous sommes conscients que le travail recouvre différents aspects (Hackman & Oldham, 1976; Sims et al., 1976) qui peuvent avoir des conséquences juridiques que nous n'avons pas abordé dans notre papier. Zheng et collègues ont notamment observé des variables comme la variété des tâches ou le caractère tacite du travail délégué à la foule (Zheng et al., 2011), et nous pensons qu'il s'agit d'axes d'analyses pouvant enrichir le présent travail. De plus, nous pensons qu'il serait nécessaire pour les chercheurs et les praticiens de collaborer davantage pour renforcer la connaissance mutuelle sur le crowdsourcing et le droit. A l'image de ce qu'on fait Le Nagard et Reniou sur la

perception de la co-innovation par les entreprises (Le Nagard & Reniou, 2013), nous voyons un grand potentiel pour davantage d'investigations qualitatives (interviews d'experts, études de cas) permettant de comprendre le terrain très peu exploré du crowdsourcing et de ses enjeux juridiques.

Références bibliographiques

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. a, & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–67.
- Bayus, B. L. (2012). Crowdsourcing New Product Ideas over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community. *Management Science*, 1909, 1–19.
- Bonnemaizon, A., Cadenat, S., Benoit-Moreau, F., & Renaudin, V. (2012). Client "exécutant", "assistant", "assistant marketing opérationnel", "relais" ou "apporteur de solutions": dis moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !, *Management & Avenir*, 2(52), 175–193.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75–90.
- Brabham, D. C. (2010). Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. In A. Delwiche & J. Henderson (Eds.), *The Routledge Handbook of Participatory Cultures* (Vol. 85, pp. 2–22).
- Brabham, D. C. (2012). Managing Unexpected Publics Online: The Challenge of Targeting Specific Groups with the Wide-Reaching Tool of the Internet. *International Journal of Communication*, 6, 1139–1158.
- Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing* (p. 176). Cambridge, MA: MIT Press.
- Burger-Helmchen, T., & Penin, J. (2011). Crowdsourcing: Définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir*, 1(41), 254–269.
- Busarovs, A. (2013). Ethical Aspects of Crowdsourcing , or is it a Modern Form of Exploitation. *International Journal of Economics & Business Administration*, 1(1), 3–14.

- Cadenat, S., Bonnemaizon, A., & Benoit-moreau, F. (2013). Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? *Décisions Marketing*, 70, 9–24.
- Cova, B. (2008). *Consumer Made* : Quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing*, 50, 19–27.
- Cova, B., & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur: une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications En Marketing*, 24(3), 81–100.
- Cova, B., Louyot-Gallicher, M., & Bonnemaizon, A. (2010). *Marketing critique : le consommateur collaborateur en question* (Coll. EDF., p. 134 p.). Paris: Editons Lavoisier.
- Curbatov, O., & Louyot-Gallicher, M. (2011). Le Knowledge Marketing et les compétences du consommateur au service de la co-création. In *Congrès AFM* (pp. 1–24). Bruxelles.
- Decoopman, I., & Djelassi, S. (2013). Le recours aux pratiques de crowdsourcing : un nouvel enjeu pour les distributeurs français. In *16ème Colloque International Etienne Thil* (pp. 1–15). Paris.
- Divard, R. (2011). *Le marketing participatif 2.0* (p. 160p.). Editions Dunod
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' Participation in Product Development through Crowdsourcing: Issues and Implications. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683–692.
- Feller, J., Finnegan, P., Hayes, J., & O'Reilly, P. (2012). “Orchestrating” sustainable crowdsourcing: A characterisation of solver brokerages. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), 216–232.
- Felstiner, A. (2011). Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry. *BERKELEY JOURNAL OF EMPLOYMENT & LABOR LAW*, 32(1), 143–204.
- Gebauer, J., Füller, J., & Pezzeri, R. (2012). The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*.

- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work : Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(170).
- Howe, J. (2006, June). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* (p. 336). Crown Business.
- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4(1), 5–26.
- Kuehn, K., & Corrigan, T. F. (2013). Hope Labor: The Role of Employment Prospects in Online Social Production. *The Political Economy of Communication*, 1(1), 9–25.
- Lakhani, K. R., Boudreau, K. J., Loh, P.-R., Backstrom, L., Baldwin, C., Lonstein, E., ... Guinan, E. C. (2013). Prize-based contests can provide solutions to computational biology problems. *Nature Biotechnology*, 31(2), 108–111.
- Lakhani, K. R., Lohse, P. A., Panetta, J. A., & Jeppesen, L. B. (2007). The Value of Openness in Scientific Problem Solving. *Biotech Business*, 18S(2), 5533–464. Retrieved from
- Le Nagard, E., & Reniou, F. (2013). Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. *Décisions Marketing*, 71, 59–75.
- Lebraty, J.-F. (2009). Externalisation ouverte et pérennité. Une nouvelle étape de la vie des organisations. *Revue Française de Gestion*, 192, 151–165. doi:10.3166/RFG.192.151-165
- Lebraty, J.-F., & Lobre-Lebraty, K. (2013). *Crowdsourcing* (p. 144). London: ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc. Retrieved from <http://www.amazon.fr/Crowdsourcing-Jean-Fabrice-Lebraty/dp/1848214669>

- Lobre, K., & Lebraty, J.-F. (2010). Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité. *Systèmes d'Information et Management*, 15(3), 1–26.
- Renault, S. (2013a). Crowdsourcing : Les enjeux de la sagesse des foules. In Y. Barlette, D. Bonnet, M. Plantié, & P.-M. Riccio (Eds.), *Impact des réseaux numériques dans les organisations* (pp. 13–26). Presse des Mines.
- Renault, S. (2013b). Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des “Oompa-Loompas.” *Gestion 2000*, 67–86.
- Renault, S., Boutigny, E., & Pietyra, P. (2011). Crowdsourcing innovant et partage de connaissances : le cas du Jam. In *Journées thématique "Innovation" de l'AIMS*.
- Schenk, E., & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, 7(1), 1–20.
- Schulze, T., Seedorf, S., Geiger, D., Kaufmann, N., & Schader, M. (2011). Exploring Task Properties in Crowdsourcing - An Empirical Study on Mechanical Turk. In *19th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Helsinki, Finland.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–212.
- Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, 5(1), 15–28.
- Zheng, H., Li, D., & Hou, W. (2011). Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4), 57–88.

CHAPITRE 7

Les entreprises d'assurances reinventent leurs modes d'affaires : Les compétences sources d'avantages concurrentiels

Auteur : Majdi Ben Selma, Ph.D
HEC Montréal, CRISES - HEC

Introduction

Les ressources et compétences sont source de compétitivité en permettant aux entreprises d'offrir des produits et services de qualité aux clients et d'innover pour développer de nouveaux produits et services, en s'adaptant aux changements rapides dans le paysage concurrentiel. Dans cette perspective, le modèle d'affaire ou *business model* représente un lien entre l'entreprise et son client. Pour une nouvelle gamme de produits et services assurant un avantage concurrentiel durable, les entreprises doivent développer des compétences dynamiques pour assurer une efficacité de leurs *business model* (Boons et al, 2013, Wirtz et al, 2010). Dans cette perspective, les ressources et compétences n'ont pas été suffisamment analysées en lien avec les types des modèles d'affaires, et rares sont les travaux (Tushman and Nadler, 1996), qui identifient clairement les capacités qui permettent de développer la compétence à innover.

Le nouveau modèle d'affaires de l'assurfinance ou encore d'assurbanque est fréquemment employé par les assureurs qui se diversifient vers d'autres métiers de la sphère financière. En effet, les acteurs du secteur de l'assurance sont contraints de mener des réflexions sur leurs positionnements stratégiques à court, moyen et long terme. La recherche continue de nouveaux relais de création de valeur, l'innovation technologique ainsi que les nouveaux besoins globaux des clients rendent la frontière entre banque et assurance plus artificielle. L'offre convergente de produits et services financiers a été identifiée par Gregor (2002) comme source principale d'avantage concurrentiel dans les services financiers. Selon l'auteur, c'est la nature même du produit d'assurance, ne contenant aucune part de tangibilité, qui fait que l'enjeu majeur est la qualité de la prestation. Dans ce sens, une offre globale et cohérente, répondant à tous

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

les besoins financiers des clients, peut être considérée comme un vecteur stratégique de performance dans le cadre des entreprises d'assurance.

D'un autre côté, Bhide (1986) conteste l'existence de l'avantage concurrentiel soutenable dans l'industrie financière et l'explique par la rapidité de l'imitation, du fait que les ressources et actifs physiques ne sont pas importants. Dans cette perspective,

rare sont les travaux qui se sont intéressés à ces nouveaux modèles d'affaires (Schich, 2005 ; Barrese et al, 2002). Aussi, le caractère non concluant des travaux

menés sur la performance du développement des assureurs vers de nouveaux métiers invite à proposer un cadre d'analyse alternatif aux approches économiques qui ont jusqu'ici dominé les travaux. En outre, ces mêmes travaux ont peu porté attention à l'impact de la mise en œuvre, et en particulier du choix des modalités organisationnelles d'élargissement de la gamme de produits offerte. Pourtant, les partenariats financiers, alliances stratégiques, fusions -acquisition, domestiques ou internationaux, se multiplient avec l'apparition de formes de holding. Ainsi, le modèle d'affaire d'assurbanque redirige l'analyse à l'interne dans une perspective d'arrangements organisationnels. Il devient dès lors important d'identifier les mécanismes (arrangements organisationnels) de coordination entre les activités qui sont susceptibles de faciliter le succès du nouveau modèle d'affaires.

L'objectif de ce travail est donc de contribuer à l'augmentation des connaissances sur le modèle d'affaire des assureurs selon une approche managériale (Resource-Based View) (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Dierickx & Cool, 1989, Kraaijenbrink & al, 2010) permettant de mettre en évidence les compétences organisationnelles ainsi que les mécanismes de coordination qui permettent de générer des synergies créatrices de valeur. Les ressources et compétences vont être analysées en lien avec les types des modèles d'affaires. La question de recherche principale est de savoir si le nouveau modèle d'affaire d'assurbanque, permet aux assureurs de développer des avantages concurrentiels.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

La réinvention du modèle d'affaire des assureurs : le concept d'assurbanque

La convergence des métiers dans les services financiers s'est manifestée par la formation de grands groupes financiers internationaux²⁵, qui opèrent dans différents segments financiers (assurance non-vie, assurance-vie, services bancaires et gestion d'actifs) (Schich, 2005). Ainsi, par souci de recherche de nouvelles sources de création de valeur et de synergies entre la banque ou l'assurance, de plus en plus d'assureurs se développent en banque. Van Rossum (2002) suggère que pour survivre, les assureurs doivent montrer qu'ils ont la capacité de répondre rapidement aux changements du marché, et surtout de satisfaire au maximum leurs clients (Badoc, 1995 ; Gregor, 2002 ; Santomero et Babbel, 1997). Dans cette perspective, les assureurs réinventent leurs modèles d'affaires traditionnels et intègrent de nouveaux métiers. Nous retenons la définition du modèle d'affaires donnée par Afuah (2004, p. 9) qui stipule que *“A business model is the set of which activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them as it uses its resources to perform activities, given its industry, to create superior customer value (low-cost or differentiated products) and put itself in a position to appropriate value”*.

Rappelons que les modes de diversification des métiers dans le cadre des entreprises d'assurance sont très variés et peuvent constituer une dimension importante lorsqu'il est question d'évaluer la performance d'une telle stratégie. (Falautano et al., 2003, p. 487 ; Benoist, 2002).

²⁵ En se basant sur les chiffres comptables de l'année 2003, Schich (2005) observe que les conglomérats financiers à dominante assurantielle (le nombre de compagnies d'assurance domine) tels que Fortis, Axa, Allianz, Aegon, Berkshire Hathaway, tirent 10% de leurs revenus des activités bancaires. Le cas de conglomérat de General Electric (GE) a été largement étudié par les travaux académiques, les presses spécialisées. Ce groupe est considéré l'exemple typique d'une implantation réussie d'une stratégie de diversification conglomérale non reliée.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Tableau 1 Modes de diversification des métiers par les assureurs

Mode de diversification vers la banque	Exemples
Accords commerciaux entre banque et assurance	Caisses d'Épargne et MMA, Munich Re (Ergo) et HypoVereinsBank.
Joint-venture entre banquiers et assureurs	Groupama et Société Générale, Crédit Suisse et Winterthur
Création de captives, par l'acquisition des actions majoritaires ou significatives d'une banque par un assureur	AXA Banque, Abbet Life avec TSB Lloyds au Royaume-Uni, La Royale Belge avec Banque IPSA en Belgique
Structure captive, par le développement en interne d'une banque par un assureur	Banque AGF
Participation croisée	BNP/UAP
Fusions-acquisitions	NMB/Postbank et National Nederlanden → ING, Générale de Banque/Fortis, Allianz/Dresdner Bank

Ces différents modes de développement des assureurs vers la banque conditionnent l'accès aux ressources et compétences nécessaires pour exercer ce nouveau métier. En effet, Tanriverdi et Venkatraman (2005) soulignent que les connaissances acquises sur une activité particulière des firmes alliées deviennent une source importante de synergie, puisqu'elles peuvent être exploitées dans d'autres activités. Pour sa part, Gregor (2002) signale qu'une alliance peut générer des synergies comparables à celles qui sont obtenues au travers des modèles intégrés. Aussi, et dans le cadre des institutions financières, Vézina et Legrand (2002) supposent qu'agir seul, sans partenaires, engendrerait des coûts importants.

Il est nécessaire de ce point de vue de définir le modèle d'affaire d'assurbanque. Pour De Gryse (2005, p. 2) « il s'agit de services bancaires prestés par une banque, filiale d'une compagnie d'assurance, aux bénéficiaires des assurés de la compagnie ». Pour Daniel (1992, p. 76), « l'idée fondamentale de l'assurfinance est de faire vendre par les réseaux de la société d'assurance des produits financiers élaborés en amont par une banque sans réseau ». Certains assureurs préfèrent ne pas associer cette stratégie au terme d'assurbanque, ni à celui de bancassurance, et parlent d'un propre modèle d'intégration des produits financiers. Nous proposons la définition suivante : l'assurbanque est un nouveau modèle d'affaire qui se matérialise par l'intégration, à l'initiative des assureurs, des activités bancaires qui ne relèvent pas de leurs métiers de base, prestées par une banque filiale d'une compagnie d'assurance. Ainsi, le modèle d'affaires auquel on va s'intéresser tout au long de cette étude se résume à la diversification des assureurs traditionnels vers les activités de banque de détail, prestées par une banque filiale d'une compagnie d'assurance. Nous proposons ici de nous

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

focaliser sur le cas de la banque de détail, puisque les assureurs se limitent encore à ce créneau ; néanmoins, quelques assureurs ont déjà entamé des procédures pour intégrer la banque des professionnels.

Le modèle d'affaires et les sources d'avantage concurrentiel : une approche par la théorie des ressources et compétences

• Une perspective *RBV* (Resource Based View) du *business model*

Les modèles d'affaires intègrent le modèle des ressources et compétences et le management des connaissances, et facilitent l'identification des sources de compétitivités (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). La vocation première de l'approche « *resource based view* » (Wernerfelt, 1984) est de comprendre le processus de création et de développement des compétences au sein d'une entreprise, ainsi que la manière dont elles deviennent sources d'avantage concurrentiel (Bartel-Radic, 2002). Ainsi, il existe des évidences théoriques et empiriques pour montrer qu'il y a une relation entre les compétences et l'acquisition d'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991; Amit et Shoemaker, 1993 ; Teece et *al.*, 1997). Dans une perspective de levier stratégique de la création de valeur, Hirigoyen et Caby (1998) indiquent qu'il est possible de lier la notion de création de valeur aux apports de Porter (1986) en termes d'avantage concurrentiel. Porter (1986) considère que l'identification et l'exploitation des interconnexions entre des activités distinctes, mais voisines permettent aux firmes d'atteindre et de renforcer l'avantage concurrentiel, soit par réduction de coût, soit par augmentation de la différenciation.

Le choix du couple produit - marché optimal est obligatoirement établi, en considération des ressources que l'entreprise possède déjà (Penrose, 1959, p. 82). Une stratégie de développement est donc naturellement liée à l'activité et aux « *core competences* ». L'ensemble des activités constituant ce métier repose sur un socle de ressources et de compétences cardinales (Hamel et Prahalad, 1994 ; Teece et *al.*, 1994).

Les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi- permanente à la firme. (Wernerfelt (1984, p132). On définit les 'compétences' par la notion de 'core competences' qui désigne les compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel, répondant aux six conditions de l'avantage concurrentiel: valeur,

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

rareté, imitation, longévité, substitution, appropriation (Barney, 1995 ; Collis et Montgomery, 1995).

Nayyar (1992) considère que l'hypothèse de la focalisation sur les compétences centrales pour développer de nouveaux services est similaire à l'hypothèse de relatedness adoptée dans les travaux sur la diversification. Ce concept s'attache en général à définir la nature des liens pouvant exister entre les métiers. Cependant, rares sont les travaux qui se sont intéressés à la relatedness ou interrelation entre les métiers dans le cadre spécifique du secteur financier (Belaounia, 2000), encore moins dans une approche de la théorie des ressources et compétences (Grandval et Vergnaud, 2006 ; Lamarque, 1996) dans le cadre des banques. Aucune étude, néanmoins, n'a traité la relatedness inter- métier dans le cadre spécifique des entreprises d'assurance.

Une stratégie de diversification « reliée » est a priori celle qui permet les meilleurs résultats à long terme. En effet, il existe des évidences théoriques et empiriques montrant que les entreprises ayant opté pour une stratégie de diversification « reliée » obtiennent les meilleurs résultats (Markides et Williamson, 1994 ; Ingham et Thompson, 1995 ; Robins et Wiersema, 1995 ; Teece et al. 1994). Notre étude repose sur quatre types de liens inter- activités : **Liens en termes de produits** (St John et Harrison, 1999 ; Rumelt, 1974 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Robins et Wiersema, 1995 ; Chatterjee et Wernerfelt, 1991 ; Hoskisson et al., 1993 ; Lubatkin et Srinivasan, 1997 ; Merchant et Schendel, 2000 ; Pehrsson, 2006). **Liens relatifs aux clients** (Capron et Hulland, 1999 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Chatterjee et Wernerfelt, 1991 ; Hoskisson et al., 1993 ; Lubatkin et Srinivasan, 1997 ; Pehrsson, 2006), **liens de type managériaux** (compétences) (Pralhad et Bettis, 1986 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005), et **liens relatifs aux ressources mobilisées** (Collis et Montgomery 1998 ; Farjoun, 1998 ; Markides et Williamson, 1994).

Pendant ce travail d'analyse du nouveau modèle d'affaire des assureurs, une réflexion a été menée sur les activités clés sources d'avantage concurrentiel, pour les deux métiers bancaires et d'assurance. Leur identification est fondée sur une étude approfondie de la nature des compétences associées à chaque métier. Le concept de compétence et celui de la chaîne de valeur apparaissent complémentaires. Chacun d'eux cherche à expliquer les sources de l'avantage concurrentiel. Cette identification va permettre une compréhension et une description des activités de la chaîne de valeur des assureurs, ainsi que des moyens de coordination de l'ensemble de la chaîne. En effet, Doz et Kosenen (2009) soulignent l'intérêt pour les entreprises de posséder une agilité stratégique pour pouvoir transformer leurs modèles d'affaires et adopter une innovation stratégique. Cela nécessite une capacité de redistribuer les

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires : les compétences sources d'avantages concurrentiels

ressources et compétences pour soutenir ces nouveaux modèles d'affaires. Dans cette optique, il est utile d'identifier les activités de la chaîne de valeur de l'assurance sur lesquelles s'appuyer pour développer une offre bancaire afin de créer de la valeur, soit par une baisse des coûts, soit par un renforcement de la différenciation (Porter, 1986).

• Les sources d'avantage concurrentiel du modèle d'affaire d'assurbanque

La création de valeur associée à une stratégie de diversification reliée de métier, dans le secteur financier, peut se manifester par la réalisation d'économies de coût ou le développement de la différenciation, et plus généralement, par la réalisation de synergie entre les métiers. En effet, il est possible d'exploiter des compétences issues du métier de base dans d'autres métiers. Ainsi, « le développement de la distribution de produits d'assurance par les banques commerciales, ou la conquête du marché des PME par certaines banques mutualistes peuvent s'analyser à la lumière des compétences de l'organisation » (Lamarque et Zollinger, 2004, p. 226). La combinaison des métiers de l'assurance-vie et de l'activité bancaire est théoriquement source de synergies et peut être assimilée à une stratégie de diversification « reliée » des métiers (Staikouras, 2006 ; Carow, 2001 ; Brewer et *al.*, 1988 ; Lowns et *al.*, 2000). Plusieurs travaux montrent l'amélioration du couple « rendement- risque », associée à la diversification des banques dans l'assurance (Chena et *al.* ; 2009 ; Nurullah et Staikouras, 2008, Estrella, 2001 ; Boyd et Graham, 1993 ; Saunders et Walter, 1994).

Dans le cadre d'une combinaison banque - assurance, les principaux auteurs ayant traité du sujet (Teunissen, 2008 ; Ingham et Thompson, 1995 ; Bharadwaj et al 1993 ; Lamarque, 1996 ; Litan, 1987 ; Minda et Paguet, 1995 ; Grandval et Vergnaud, 2006 ; Gregor, 2002) identifient les compétences clés suivantes :

- ✓ L'architecture du réseau de distribution : en effet, la proximité des activités bancaires et d'assurances intervient principalement au niveau des réseaux de distribution, par la mise en commun de la force de vente.
- ✓ Le fichier client et le système d'information, et plus généralement, les investissements en technologies de l'information, qui permettent le partage des données entre les lignes de produits.
- ✓ Le capital marque, la notoriété, particulièrement pour les entreprises financières ayant la réputation de stabilité financière.
- ✓ Les compétences humaines et organisationnelles.
- ✓ La gestion des fonds collectés.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Ces compétences clés sont censées permettre le renforcement des synergies entre les métiers traditionnels exercés par les assureurs et les activités bancaires.

- **Le développement de nouvelles compétences organisationnelles**

Dankbaar et Vermeulen (2002) évoquent un problème d'emboîtement ou « *fitting* » du nouveau métier aux métiers traditionnels des assureurs. De même, dans le cadre bancaire, Lamarque (1996, p. 261) met en évidence que la problématique liée à une offre globale, qui combine un crédit et une assurance-vie, est d'éviter la multiplicité des interlocuteurs et assurer la cohérence de l'offre. Ainsi, selon cet auteur, il est nécessaire de pouvoir combiner de manière efficiente les différents métiers et de développer certaines compétences particulières pour assurer cette efficacité. Ces compétences particulières sont qualifiées d'intégratrices par Lamarque (1996, p. 290) et sont censées optimiser les interrelations entre les activités et connaître les différents points d'intégration dans chaque métier. À ce titre, les compétences intégratrices permettent de faciliter l'exploitation réelle des liaisons que peuvent entretenir les métiers, tout en diminuant les coûts associés. Ainsi, « *pour tirer du mieux des avantages de l'intégration d'un nouveau métier, les assureurs doivent développer des nouveaux systèmes et processus pour gérer l'augmentation de la complexité des opérations, d'une manière unifiée et cohérente* » (Barrese et al., 2002).

La compétence de l'organisation est une intégration de différentes compétences qui permettent à l'entreprise d'exercer l'ensemble de ses activités. Dans ce sens, Quélin (1995, p. 18) distingue trois niveaux d'intégration :

- Un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de l'entreprise (par exemple : connaissances et savoir-faire).
- Un niveau intermédiaire, où les compétences spécialisées sont regroupées dans des compétences fonctionnelles (par exemple : fonction marketing, fonction recherche et développement).
- Un niveau supérieur, où on retrouve les compétences impliquant une large intégration intra- ou interfonctionnelle (par exemple : développement de produits, service client, gestion de la qualité) et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, processus de décision, structure d'incitations et de contrôle de la performance). C'est cette dernière forme de compétences générales qui influence la totalité de l'organisation, qu'on appellera compétences intégratrices.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires : les compétences sources d'avantages concurrentiels

La nature des liens intangibles dans le cas financier, matérialisé majoritairement par le partage et transfert de *core competence* entre activités, nécessite des dispositifs de coordination moins formels et élaborés, des processus organisationnels plus organiques et moins structurés (forte culture interne) que dans le cas de liens tangibles (Guérindon, 1999). Rowe et Wricht (1997) distinguent les contrôles de type stratégique et les contrôles de type financier. Nombre d'auteurs s'accordent à dire que ces deux types de contrôles doivent être combinés. Dans la même perspective, Hill et al. (1992) mettent en avant l'intérêt de combiner des mesures subjectives (capacité à innover, degré de coopération entre les entités interdépendantes) avec des mesures objectives (part de marché, croissance). Dans cette perspective, Nohria et Ghoshal (1997) mettent en évidence des mécanismes de contrôle plus subtils et moins hiérarchiques : le contrôle par les valeurs ou la culture, permettant ainsi d'orienter le comportement des acteurs vers un objectif commun. Dans ce sens, l'intégration normative repose, selon Guérindon (1999), sur la socialisation des cadres et l'internalisation de valeurs communes influençant leurs comportements.

Pour pouvoir exploiter les bénéfices potentiels d'une stratégie d'approche globale des besoins de la clientèle dans le cadre des services financiers, Lamarque (2005) indique que les dirigeants doivent instaurer la coopération entre ses membres et suppose que la coordination doit être capable d'assurer les bases d'une coopération communautaire. « *La coopération, c'est de l'action collective finalisée. Parce qu'elle est une construction empirique finalisée, elle nécessite, au niveau de l'individu, de partager consciemment une tâche commune dans des relations de réciprocité avec les autres individus au sein d'un groupe donné* » (Dameron, 2001). Lamarque (2005) appelle les entreprises bancaires à diffuser un autre état d'esprit au sein des entités, selon lequel la combinaison des activités crée un supplément de valeur étant donné que chaque entité peut créer de la valeur.

Dameron (2001) considère que la fixation d'un objectif commun permet le développement de relations coopératives. Dans ce sens, la congruence et la convergence des buts et actions des acteurs sont assurées par le biais d'une forte culture interne (Ouchi, 1980). Dans cette perspective, Cordier et Frédéric (2003, p. 136) indiquent que les assureurs doivent mettre en place de nouveaux mécanismes qui permettent de changer de culture, pour encourager la flexibilité et la rapidité. Il s'agit selon les auteurs de faire évoluer les processus, les relations entre les collaborateurs et les mécanismes de contrôle. Ainsi, les incitations doivent viser à encourager l'orientation client et favoriser l'exploitation des synergies associées à la *relatedness* entre les métiers. Dans ce sens, les mesures traditionnelles de la performance de la force de vente, comme

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

le chiffre d'affaires, ne sont plus efficaces. Les systèmes de motivation et d'incitation doivent être liés à la satisfaction de la clientèle et à la rentabilité globale de la relation client, voire, une nouvelle culture d'offre globalisée de solutions aux clients.

Les liaisons organisationnelles entre les métiers peuvent s'apparenter aux différents degrés de centralisation²⁶, de formalisation²⁷, d'intégrations formelles et normatives. On peut s'intéresser dès lors aux éventuelles liaisons structurelles censées favoriser l'exploitation de la *relatedness* et minimiser les freins associés, ou plutôt assurer l'existence même de ces liaisons entre les métiers.

Les postes de liaisons, groupes de projets, comités permanents, cadres intégrateurs, les équipes multimétiers ainsi que le chargé de clientèle ou d'une équipe sont des liaisons structurelles censées favoriser la coordination des métiers dans le cadre financier et assurer la cohérence de l'offre globale (Lamarque, 1996 ; Lamarque et Zollinger, 2004 ; Belaounia, 2000). En effet, Hill et *al.* (1992) indiquent que pour réaliser des économies d'envergure dans les entreprises adoptant une stratégie de diversification des métiers, un degré de centralisation du contrôle est nécessaire en ce qui concerne les décisions stratégiques et opérationnelles des unités interdépendantes. De même, Pitts (1977) note que le partage des ressources technologiques entre les unités nécessite un degré de centralisation. Donc, la coordination des métiers dans l'optique de l'exploitation des synergies potentielles, associée à la *relatedness*, implique une centralisation de certaines d'entre elles, notamment dans le cadre d'une offre globale de produits et services financiers. « *L'objectif du cadre intégrateur est de maximiser la valeur de l'ensemble du portefeuille d'activités de la banque. À ce titre, son rattachement à la direction générale lui permet d'en avoir une vision globale.* » (Belaounia, 2000, p. 17).

Pour leur part, Lamarque et Zollinger (2004) suggèrent que la relation commerciale doit s'organiser autour d'un chargé de clientèle ou d'une équipe qui coordonnera l'ensemble de la relation entre le banquier et sa clientèle. Toutefois, ces auteurs considèrent que les compétences intégratrices sont délicates à développer et à mettre en œuvre. Ils ajoutent qu'en termes de

²⁶ La centralisation dans le cadre d'une entreprise diversifiée consiste dans la répartition de l'autorité de prise de décision entre la direction générale et les unités opérationnelles (Garnier, 1982).

²⁷ La formalisation représente la prise de décision à travers des mécanismes bureaucratiques tels que les systèmes formels, règles et procédures prescrites (Ghoshal et Nohria, 1993).

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

performance, les coûts à court terme, associés à la construction de ces nouvelles compétences, masquent les bénéfices potentiels associés. Nadler et Tushman (1978, p. 619) distinguent trois éléments du design organisationnel illustrent la manière dont l'information est transmise :

- Le regroupement : rassembler en un même lieu (une unité, une division, un service) des postes et des personnes.
- Les liaisons structurelles : l'implantation de connexions formelles entre les différents groupes (hiérarchie, hommes de liaison, coordinateurs, équipes d'intégration).
- Les processus et systèmes de gestion : les systèmes d'information.

Le choix et l'étendue des mécanismes latéraux (d'une simple liaison temporaire à une relation permanente) seront fonction du degré d'interrelation entre les métiers. Ainsi, plus la *relatedness* est importante, plus les besoins en coordination deviennent conséquents, et des mécanismes d'intégration élaborés et coûteux doivent être développés (Guérindon, 1999).

Lamarque et Zollinger (2004) indiquent que la coordination de l'offre, la présence d'un chargé de clientèle et l'exhaustivité du système d'information représentent les facteurs essentiels d'intégration dans le cadre de la *Corporate Banking* ayant développé une stratégie de diversification des métiers. En effet, ces auteurs constatent que les différents métiers ne possèdent pas de compétences communes et qu'il faut créer des liens pour les combiner efficacement. C'est sur ces liens que se construisent les compétences sources d'un avantage concurrentiel souvent durable.

D'un autre côté, « la technologie permet, si elle est bien maîtrisée, de rendre un assureur compétitif sur son marché. Celui-ci peut mieux utiliser ses informations clients pour segmenter son marché, faire de la vente croisée et mieux gérer ses risques. » (Cordier et Frédéric, 2003). En effet, les progrès technologiques ont permis d'élaborer de nouvelles applications telles que *datawarehouse* et *datamining*. Les résultats du traitement de ces deux logiciels aident les assureurs à mieux comprendre le cycle de vie du client et d'identifier ses différentes phases, permettant ainsi de saisir les opportunités et de les transformer en des produits et services financiers appropriés (Noelle, 2001).

Lamarque (1996) met en évidence l'importance du système d'information, dans lequel les entreprises financières ont accès à des données globales sur le

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

patrimoine client. « *Le système d'information constitue le lien entre les métiers en permettant à un gestionnaire d'avoir rapidement accès à des données globales sur le patrimoine de ses clients et à l'ensemble des fonctions de la banque, afin de déterminer, dans chaque cas, les départements et les équipes de spécialistes pilotes de la gestion.* » (Lamarque et Zollinger, 2004, p. 261). Les systèmes d'informations deviennent donc une fonction stratégique source de création de valeur et permettant de différencier l'entreprise financière par rapport à ses concurrents.

Au final, dans une stratégie de diversification des métiers, les entreprises d'assurance ont besoin de coordonner les différents métiers afin que les partages des ressources et/ ou les transferts de compétences puissent être effectifs. Pour y parvenir, ces acteurs doivent construire et développer des compétences dites intégratrices de métiers, censées faciliter l'exploitation réelle des sources de synergie et assurer le succès du nouveau modèle d'affaires.

Méthodologie d'étude

Notre population de départ se compose d'entreprises d'assurance européennes ayant une activité internationale (pour des motifs de comparaison), ayant intégré le métier bancaire. Toutefois, des formes particulières d'entreprises qualifiées de conglomérats financiers, nés d'une fusion d'une entreprise d'assurance et d'une banque comme ING et Fortis, ne seront pas retenues. « *Mais qui peut dire si Fortis ou ING sont des banquiers ou des assureurs ?* »²⁸. Une première investigation à partir des rapports annuels téléchargeables sur les sites Web des groupes d'assurances et de la base de données Bankscope a été établie. Plusieurs données qualitatives et quantifiables ont été collectées, à partir des données internes (rapports annuels, entretiens) et externes (presse spécialisée) d'assureurs européens. Une analyse exploratoire s'intéressant à la nature des métiers exercés a été réalisée. Seulement six assureurs européens répondent à ces exigences, parmi lesquels, quatre (AXA, Groupama et ALLIANZ et AGF) ont accepté de participer à l'étude. Le choix du cas pilote se fait en identifiant le cas dans lesquelles les phénomènes qu'on veut expliquer sont les plus marqués. Le cas doit permettre aussi d'accéder à de multiples

²⁸ « L'assurbanque, une réponse de la bergère au berger ». Résumé d'une conférence prononcée à Lyon pour Groupama Rhône-Alpes en avril 2003.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

sources de données (entretiens, documents, questionnaires, observations, etc.). Un des quatre cas retenus répondait le plus à ces deux critères²⁹.

L'analyse des données a été réalisée suivant la méthode d'analyse catégorielle thématique proposée par Bardin (1986). Dans un premier temps, une analyse manuelle des différentes sources de données a permis d'extraire les principales orientations dans le discours des acteurs. Ainsi, l'analyse thématique manuelle a permis d'identifier les thèmes les plus significatifs, de saisir l'évolution des perceptions et des idées, et d'interpréter les données. Plusieurs lectures des données à analyser ont permis d'identifier des idées principales, pour les transformer en thèmes (Bardin, 1996, p. 137). Nous avons procédé à des collectes et réductions de données et collecte de nouvelles données. Dans une seconde étape, nous avons procédé à une analyse automatique des données, à l'aide de deux logiciels complémentaires d'analyse quantitative des données qualitatives : Tropes et Alceste. Ces deux logiciels permettent d'établir des tableaux à groupements conceptuels. Ces logiciels sont d'une aide précieuse, en permettant de mettre de l'ordre dans les données, de les regrouper et de les classer.

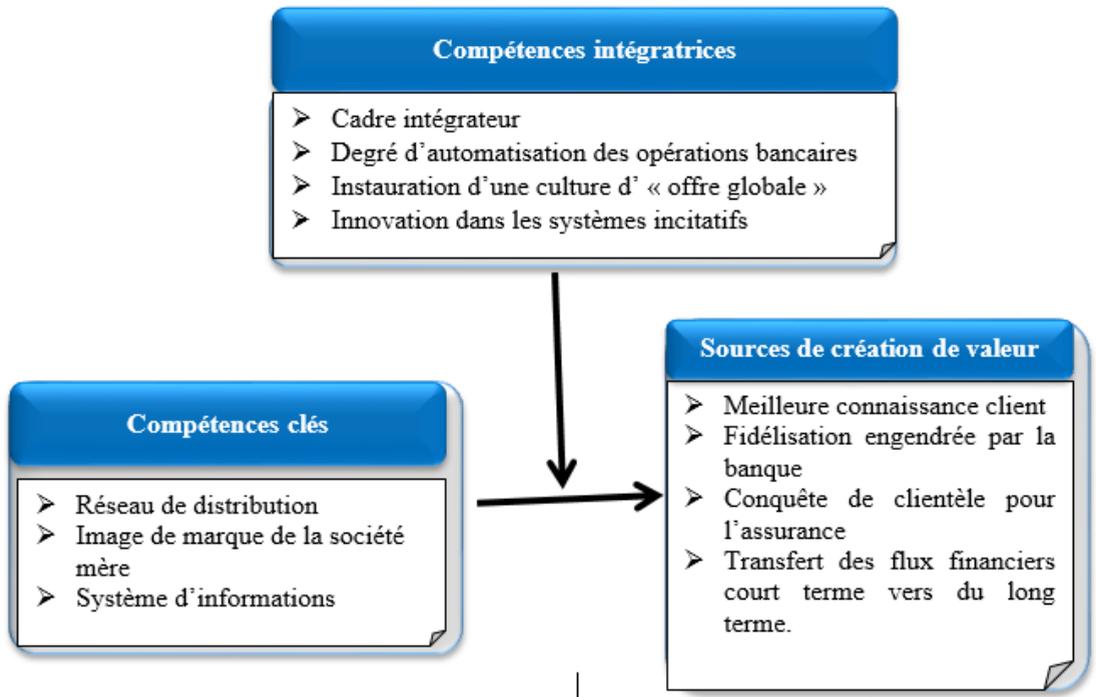
L'identification des sources de création de valeur s'est reposée sur l'analyse de la perception de la valeur créée par ces nouvelles activités par les dirigeants. En effet, Aliouat et Taghzouti (2007) notent que la création de valeur doit prendre en compte les intentions stratégiques des acteurs eux-mêmes. Ainsi, selon les auteurs, la diversité des aspects de la valeur est liée à la diversité de ses destinataires (valeur pour le client, financière, stratégique, etc.). C'est dans ce sens que nous avons privilégié un recours à la saisie de la perception des sources de synergies par les dirigeants eux-mêmes

²⁹ Pour des raisons de confidentialité, nous n'allons pas citer lequel de ces entreprises est notre cas pilote.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

. Résultats

Figure 1 : Modèle d'affaire de l'assurbanque



Nos analyses montrent que la première motivation de la réinvention du modèle d'affaires de la part des assureurs est de mettre la banque au service de la stratégie de développement en assurance-vie et épargne ; ainsi, la banque peut être un effet de levier pour des produits d'assurance, avec des produits d'appel attractifs comme le livret A³⁰, et les capitaux peuvent être transformés en produits plus à long terme comme l'assurance-vie. Dans cette perspective, la conquête de clientèle est aussi visée. La banque en ligne³¹ constitue ainsi un canal important pour conquérir une nouvelle clientèle plus jeune. Néanmoins, certains assureurs comme AGF considèrent qu'une des clés du succès du nouveau modèle d'affaires réside dans la capacité à être une vraie banque généraliste qui concurrence les autres banquiers. Dans ce sens, cette banque vise la conquête de la clientèle, alors que d'autres assureurs comme Groupama

³⁰ Le livret A est un produit d'épargne rémunéré ; il peut être diffusé depuis le 1er janvier 2009 par tout établissement de crédit habilité à recevoir des fonds.

³¹ Une banque en ligne propose un ensemble de services bancaires par Internet ou plus généralement par voie électronique.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

privilégient, l'offre d'un nombre restreint de produits et services, en recourant à des partenaires externes.

La deuxième logique de la diversification en accord avec les recherches antérieures (Berghe et Baeten, 1996 ; Perissionotto, 2003 ; Meidan, 1996 ; Gregor, 2002 ; Santomero et Babbel, 1997) s'apparente à une réponse aux nouvelles exigences de la clientèle. En effet, l'objectif annoncé est de proposer aux réseaux de distribution des assureurs une offre bancaire complète à destination de leur clientèle de particuliers, en complément de l'offre d'assurance et d'épargne, pour apporter des solutions globales à tous les besoins financiers des clients. L'ambition des assurbanquiers est de développer la vente croisée (*cross selling*) pour que les clients des produits d'assurance deviennent également des clients bancaires. Il est question de créer des synergies commerciales en lançant, par exemple, une offre de crédit immobilier associée à des garanties d'assurance. L'offreur réussit ainsi à lier le client et crée une sorte de système propriétaire avec des mécanismes forts de dépendance (Gregor, 2002, p. 140 ; Nayyar, 1990). « *Il faut prendre le contre-pied de tout ce que les clients n'aiment pas dans leur banque actuelle. Les clients recherchent une vraie relation de proximité, qu'un agent d'assurance peut proposer* »³².

Dans cette perspective, la *resource-based view* propose un nouveau type de démarcation : la distinction, par l'offre d'une prestation qui se démarque clairement des offres habituelles sur quelques dimensions importantes, faites sur la base d'un système de ressources original par rapport aux concurrents (Gregor, 2002 ; Ferrary, 1997).

Il ressort aussi de nos analyses qu'afin de développer les compétences intégratrices, les assureurs ont investi dans les formations aux sièges des banques et à travers des brochures internes d'autoformation, pour créer un réflexe bancaire et augmenter la capacité du réseau à lier les besoins en assurance de la clientèle aux besoins en produits bancaires. Pour motiver la force de vente à vendre ces derniers, les assureurs étudiés les ont surcommissionnés, ils ont attribué des points par nombre de contrats, ainsi que des voyages en fonction de la production.

Ainsi, ce nouveau modèle d'affaires a eu un impact sur leurs stratégies de recrutement. En effet, la nouvelle cible de recrutement des nouveaux agents généraux et commerciaux salariés se situe dans une approche plus globale,

³² D'après le responsable de l'activité banque chez MMA, cité dans *L'Argus de l'assurance* 2009.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

recherchant des profils plus orientés finance et banque³³. Dans ce travail, seul un assureur mène des réflexions actives sur l'opportunité de définir des mécanismes de contrôle adaptés à la volonté d'exploitation des synergies entre les métiers.

D'un point de vue de source d'avantage concurrentiel, nos résultats montrent que la banque permet d'améliorer la connaissance du client, par des contacts plus fréquents, et la possibilité de poser des questions sur le revenu par exemple, qu'ils ne pouvaient pas poser, en étant dans une relation uniquement d'assurance. Ceci permet d'enrichir le système de « gestion de la relation client », de mieux évaluer le risque client, d'améliorer la segmentation de la clientèle, et d'offrir ainsi des solutions adaptées aux besoins des clients. L'une des sources de synergies identifiées se manifeste aussi par l'utilisation de la richesse de la base de données assurance, pour offrir des fonctionnalités ou des avantages tarifaires bancaires spécifiques à certaines catégories de client. Ainsi, les banques des assureurs étudiés utilisent des scores de préqualification des clients donnés par l'assureur et constituent des données de synthèse permettant la prise de décision pour les crédits. « *Les produits bancaires aident par nature l'assureur à tisser une relation avec le client, parce que par nature, ils sont générateurs de contacts, et je dirais que ces produits bancaires apportent une connaissance du client que les produits d'assurance ne permettent pas d'obtenir.* » (Extrait du cas de contrôle 1). Dans ce sens, les assureurs connaissent moins bien le profil du client que les banquiers. Gardes Erise (2002) souligne que l'activité d'assurance représente une activité complémentaire à l'activité bancaire, en raison de l'existence d'une complémentarité dans l'information. Donc, vendre un produit bancaire et un produit d'assurance à un même client permet de réduire l'asymétrie d'information entre la compagnie et son client et rend possible une meilleure évaluation du risque.

Le « *cross-selling* » des produits bancaires et d'assurance permet de créer des synergies commerciales source de création de valeur en lançant, par exemple, une offre de crédit immobilier associée à des garanties d'assurance, ou faire un rabais de l'ensemble des primes d'assurance, prélevée sur le compte bancaire, l'offreur réussit ainsi à lier le client et crée une sorte de système propriétaire avec des mécanismes forts de dépendance Gregor (2002, p 140), Nayyar (1990). Néanmoins, ce que fait la différence aujourd'hui plus que l'offre dans le cadre du secteur financier, c'est la distribution, à l'heure où la plupart des banques à guichets tentent d'orienter leurs clients vers des automates, pour se concentrer sur les services rentables, les assururbanquiers mettent plus en exergue le côté relationnel, en s'appuyant sur la proximité des réseaux de distribution.

³³ C'est le code CULT_OG qui désigne cette nouvelle approche des politiques de recrutement.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Aussi, nombreuses sont les personnes interrogées qui soulignent que les nouveaux entrants, notamment les mutuelles d'assurance qui se développent très récemment en banque, contribuent à accroître la légitimité des assureurs dans leur nouveau métier bancaire.

Conclusion

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à la réinvention du modèle d'affaire des assureurs sous l'angle des compétences organisationnelles et des mécanismes de coordination permettant de générer des synergies créatrices de valeur économique. L'objectif était de savoir si les assureurs ont réussi à innover leurs modèles d'affaires pour développer des avantages concurrentiels, de plus en plus difficiles à acquérir avec la nouvelle donne concurrentielle dans le secteur financier. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la théorie des ressources (Resource-Based View) en management stratégique des organisations qui propose que ce soit par la mise en œuvre d'une combinaison unique de ressources et de compétences organisationnelles que les organisations génèrent des avantages concurrentiels source de création de valeur.

Nos résultats démontrent que les assureurs par leurs portefeuilles de ressources et compétences ont pu développer un nouveau modèle d'affaires permettant effectivement de créer de la valeur et d'assurer une source de compétitivité. Toutefois, les dirigeants doivent se poser la question de savoir si leurs modèles ont vocation à devenir des banques privées ou des banques de détail. En effet, le modèle d'affaire d'une banque en ligne permet de cibler les personnes intéressées par la technologie et d'acquérir une clientèle plus jeune.

Les cadres des entreprises d'assurance devront ainsi créer et développer des compétences au niveau de l'entretien d'une relation durable avec leur clientèle, à travers une bonne communication et coordination entre banque et assurance ainsi qu'entre l'entreprise et la clientèle. La mise en place d'incitations et de responsabilités croisées est nécessaire pour faciliter l'exploitation des sources de synergies entre la banque et l'assurance. D'un autre côté, avoir un seul comité de direction pour la banque et l'assurance serait un véritable atout. Dans ce sens, le responsable de l'assurance peut être rémunéré en se basant sur les objectifs bancaires. Aussi, toutes les autres directions et collaborateurs commerciaux auront le même intérêt et objectif en matière de banque et d'assurance. Le potentiel des agents généraux en termes de portefeuille de clientèle est tel, qu'il faut miser encore plus sur cette force de frappe très

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

importante. Des efforts conséquents des réseaux sont demandés, avec une nécessité de proactivité commerciale forte auprès des clients d'assurance, en leur proposant des solutions sur mesure par rapport à leurs besoins bancaires, et compenser ainsi la faiblesse de la légitimité.

D'un autre côté, avoir un seul comité de direction pour la banque et l'assurance serait un véritable atout. Dans ce sens, le responsable de l'assurance peut être rémunéré en se basant sur les objectifs bancaires. Aussi, toutes les autres directions et collaborateurs commerciaux auront le même intérêt et objectif en matière de banque et d'assurance. Le potentiel des agents généraux en termes de portefeuille de clientèle est tel, qu'il faut miser encore plus sur cette force de frappe très importante. Des efforts conséquents des réseaux sont demandés, avec une nécessité de proactivité commerciale forte auprès des clients d'assurance, en leur proposant des solutions sur mesure par rapport à leurs besoins bancaires, et compenser ainsi la faiblesse de la légitimité.

En outre, Wellauer (1999) considère que la clé de succès de ces nouveaux modèles d'affaires intégrés (bancassureurs, assururbanquiers) sera leurs réseaux de distribution. Il ajoute que l'investissement dans la stratégie multicanal serait un atout en ce qui concerne l'accès au client et l'efficacité de la distribution.

Cette étude comporte bien entendu des limites. Il nous faut mentionner ici une limitation importante de notre recherche, liée à l'utilisation de l'étude de cas. Dans ce sens, la principale limite de cette méthode tient à son faible pouvoir de généralisation. Les études de cas sont souvent critiquées pour leur manque de rigueur dans la démarche et par la subjectivité du chercheur. Mais cette difficulté est aussi une richesse, les études de cas apparaissent comme une stratégie d'accès au réel puissante.

D'un autre côté, l'évaluation de la création de valeur apportée par la banque aux assureurs reste approximative. En effet, la quantification des sources de bénéfices nécessite un projet de recherche spécifique à cette problématique ; ceci dépasserait les objectifs de notre travail.

Comme perspective de recherche, on peut s'intéresser aussi à une analyse comparative de performance, entre les deux modèles d'affaires différents, d'un côté les assureurs qui se sont diversifiés vers la banque et un autre qui a choisi de se concentrer sur le cœur de métier, comme c'est le cas de Generali.

Aussi, et dans un contexte international, les bénéfices liés aux synergies entre les métiers sont remis en cause par les difficultés relatives à leur exploitation réelle sur une base internationale. Ainsi, ces difficultés se manifestent par une complexité organisationnelle et des coûts de coordination très importants (Belaounia, 2010). En effet, l'internationalisation joue un rôle modérateur dans la relation entre diversification et performance (Geringer et *al.*, 2000 ; Chin-Chun, 2005). Les différences contextuelles dans chaque pays impliquent des

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires : les compétences sources d'avantages concurrentiels

ajustements et adaptations qui complexifient toute recherche de synergie. Une piste de recherche serait d'étudier la relation entre les internationalisations des groupes financiers comme AXA, GROUPAMA et ALLIANZ et la performance.

References bibliographiques

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Aliouat Boualem, Taghzouti Abdelatif, (2007), « Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires », AIMS Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Amit R., Shoemaker P.J.H. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- Badoc. M, (1995), « Marketing Management pour les sociétés financières », Les Éditions d'Organisation : Paris
- Bardin L. (1986), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- Bardin Laurence (1996), « L'analyse de contenu », Paris, PUF, Coll. Le Psychologue.
- Barney. J. B, (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp: 99- 120.
- Barrese J., Schellhorn, C.D, Scordis N. A (2002), "Insurers expansion into banking: Thrifts and Benefits from Integration", *Review of Business*, pp: 49- 52
- Bartel-Radic, A. (2002) : "La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ?" XIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris.
- Belaounia , Samia (2010), « Internationalisation, diversification et performance », *Revue française de gestion* no 201. pp: 14-26.
- Belaounia. Samia (2000), « Liens inter- métiers et synergies opérationnelles : application à un échantillon de quinze groupes bancaires français », *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (4), pp : 5-35.
- Benoist Gilles, (2002) . *Bancassurance: The New Challenges*. In *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 27 (3) : 295–303.
- Berghe V, Baeten X, (1996), « Survey with regard to the management of an insurance broker's office », *Research Report*, Vlerick School for Management.
- Bharadwaj. S, Fahy. J, Varadarajan. P, (1993), « Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptuel model and research propositions », *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp: 83-99.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Bhide. A, (1986), « Hustle as strategy », *Harvard Business Review*, Vol .64, No.5.

Boons Frank, Montalvo Carlos, Quist Jaco, Wagner Marcus, (2013), Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview, *Journal of Cleaner Production* 45, pp: 1-8.

Boyd, J. H., S. L. Graham., (1993), "Bank Holding Company Mergers with Nonbank Financial Firms: Effects on Risk of Failure." *Journal of Banking and Finance* 17.

Brewer. E, Fortier. D, Pavel. C, (1988), "Bank risk from nonblank activities, Economic

Capabilities and Appropriability, HEC Working Paper.

Capron, L., & Hulland, J. (1999), Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view, *Journal of Marketing* , 63 (2), pp: 41–54.

Carow, K.A. (2001), "Citicorp-Travelers Group Merger: Challenging Barriers Between Banking and Insurance", *Journal of Banking and Finance*, 25

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010b). Competitiveness: Business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123–149.

Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991), The Link Between Resources and Type of Diversification, *Strategic Management Journal* , 12 (1), pp: 33-48.

Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification. *Strategic Management Journal* , 12 (1), 33-48.

Chena Z, D Li a, Li Liaob, F. Moshiriana, C. Szablocsa, (2009), "Expansion and consolidation of bancassurance in the 21st Century", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19 p. 633–644.

Chin-Chun H., (2005), "Internationalization and performance: the S - curve hypothesis and product diversity effect", *The Multinational Business Review*, vol. 14, no 2, pp: 29-46.

Collis, D., & Montgomery, C. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review* , 76 (3), 70–84.

Collis, D.J., Montgomery, C.A., (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, p. 118-128

Cordier et Frédéric, (2003), "Les sept familles de l'assurance, création de valeur et

Dameron. S, (2001), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », Conférence AIMS.

Daniel J.P, (1992), « La bancassurance : fin de la première étape ou dernière étape avant la fin ? », Éditions de Verneuil.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

- Dankbaar, B, Vermeulen, P, (2002), "The organisation of product innovation in the financial sector", *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 3, pp: 77-98.
- De Coussergues Sylvie (2005), « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », Dunod, 4ème édition.
- De Gryse bernard (2005), « La bancassurance en mouvement », De Boeck & Larcier.
- Dierickx, I/Cool", K, (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In *Management Science*, 35 (12) : 1504-1511
- diversified services firms », *Strategic Management Journal*, 11, pp : 513- 519.
- Dommissé, W., & Oosthuizen, H. (2004). Value chain deconstruction in the United Kingdom retail life insurance industry and resulting strategic options for new entrants to the market. *South African Journal of Business Management* , 35 (4).
- Doz Y. L. and M. Kosonen, (2010) "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal," *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2-3, pp. 370-382, 2010.
- Estrella, A., (2001), "Mixing and matching: Prospective financial sector mergers and market valuation" *Journal of Banking and Finance* 25, p. 2367–2392.
- Falautano, S., & Marsiglia, E. (2003). Integrated distribution of insurance and financial services and value creation: Challenges ahead . *The Geneva Papers on risk and insurance* , 28 (3), 481-494.
- Farjoun. M (1994), "Beyond Industry Boundaries: human Expertise, Diversification and Resource related industry groups", *Organization Science*, Vol. 5, No. 2.
- Ferrary. M (1997), « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, pp : 52-62.
- Ferrary. M (1997). Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel. In *Revue Française de Gestion*, 116 : 52-62.
- Gardes Erise Nathalie (2002), Économies des coûts de transaction, économie des compétences : un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire, document de travail, IAE de Pau et des pays de l'Adour.
- Garnier. G, (1982), « Context and decision- making autonomy in the foreign affiliates of US Multinational corporations", *Academy of Management Journal*, 25,
- Geringer, J. M., Tallman, S., & Olsen, D. M. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21: 51–80.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Ghoshal. S, Nohria. N, (1993), « Horses for courses : organizational forms for multinational corporations », Sloan Management Review, pp : 23- 35.

Grandval. S, Vergnaud. S., (2006) « Interrelationships Among Business units as a way to leverage resources», Problems and Perspectives in Management, p. 151- 163.

Grant. R. M, (1991), « The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, California Management Review, vol. 91, No. 3, p. 481- 510.

Gregor. Peter, (2002), « L'avantage concurrentiel soutenable dans les services financiers : vers un nouveau modèle de concurrence », Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.

Guérindon. O, (1999), « Le lien entre diversité et performance économique de la grande entreprise américaine : une approche organisationnelle contingente », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen.

Gupta AK, Govindarajan V. (1986). Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications. Academy of Management Journal. Vol. 29, no, pp: 695–714.

Hamel, G., Prahalad, C.K., (1990), “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 3, p. 79-91.

Heskett. J. L, (1995), « Startegic services management : Examining and understanding it », dans Glynn. W, Barnes. J, “Understanding services management”, John Wiley and Sons.

Hill, C, Hitt. L, Hoskisson R, (1992), Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms, organization Science, 3, pp: 501- 521.

Hirigoyen G, J Caby, (1998), Histoire de la valeur en finance d'entreprise, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes.

Hoskisson. R.E, Hitt. M. A, Johnson. R. A, Moesel. D. D, (1993), “Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy”, Strategic Management Journal, Vol. 14, p. 215- 235.

Ingham. H, Thompson. S, (1995), « Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions, the case of financial services», The Review of Economics and Statistics, vol. 77, no 1, pp: 177-183.

Ingham. H, Thompson. S, (1995), « Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions, the case of financial services», The Review of Economics and Statistics, 177, 183.

innovation managériale dans l'industrie de l'assurance”, Édition Vuibert.

Kraaijenbrink, J/J.-C. Spender/Aard J/Groen (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. In Journal of Management, 36: 349-372.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

- Lamarque, ERIC. (2005), « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », ouvrage collectif, Pearson Education
- Lamarque. E, (1996). Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration, proposition d'un cadre méthodologique et conceptuel d'analyse. In Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Bordeaux 4 Montesquieu.
- Lamarque. E, Zollinger. M, (2004), « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, 4^{ème} édition.
- Litan. R, (1987), « What should banks do? » (Washington, D C Brookings)
- Lowens C.S, Osler C.L, Strahan P.E, Sufi S, (2000), «The changing landscape of the financial services industry: What Lies Ahead?», Federal Reserve Bank of New York, Conference on specialisation, diversification and the structure of the financial system: the impact of technological change and regulatory reform.
- Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (1997). Merger strategies and shareholder value during times of relaxed antitrust enforcement: the case of large mergers during the 1980s. *Journal of Management* , 23, 59–82.
- Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (1997). Merger strategies and shareholder value during times of relaxed antitrust enforcement: the case of large mergers during the 1980s. *Journal of Management* , 23, 59–82.
- Markides, C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource Based View. *Academy of Management Journal* , 39 (2), 340- 367.
- Meidan. A, (1996), « Marketing financial services », Macmillan Business.
- Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal* , 21 (7), 723–737.
- Miles, B. M, et Huberman, A.M, (1991), «Analyse des données qualitatives-recueil de nouvelles méthodes; De Boeck- Wesmael, Bruxelles.
- Minda, A. et Paguet, J.-M. (1995), Vers une économie industrielle des alliances bancaires ? , in : *Revue d'économie financière*, n° 35, pp. 181-206
- Nadler. D. A, Tushman. M. L, (1978), « Information processing as the integrating concept in organizational design », *Academy of Management Review*, pp : 613- 624.
- Nayyar, P. R. (1992). On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal* , 13 (3), 219–235.
- Nayyar. P.R (1990), « Information asymmetries : A source of competitive advantage for
- Noelle. S (2001), «Technological changes in It and their influence on insurance: The change ahead», *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 26, No. 1, pp: 83-88.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

Nohria. N, Ghoshal. S, (1997), « The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation », San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Nurullah, M., & Staikouras, S. K. (2008). The Separation of Banking from Insurance: Evidence from Europe. *Multinational Finance Journal* , 12 (3/4), 157-184.

Ouchi. W. G, (1980), « Markets, Bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, pp : 120- 142.

Pehrsson, A. (2006). Business relatedness and performance: a study of managerial perceptions. *Strategic Management Journal* , 27: 265–282.

Penrose. E (1959), « The theory of the Growth of the firm » Wiley, New York.
Perissionotto. Giovanni (2003), “The creation of value through a specialized distribution network”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 28, No. 3, pp: 495-501.

Perspectives, Federal Reserve Bank of Atlanta, pp: 1-25.

Pitts. R (1977), "Strategies and Structures for Diversification," *Academy of Management Journal* 20, pp: 197-208.

Porter M.E (1986), « L'avantage concurrentiel », Inter Édition.

Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal* , 7 (6), 485–501.

Quélin, B., 1995, *Competence of the Firm and Strategic Alliances: Creation of New*

Robins. J, Wiersema. M. F, (1995), « A resource- based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance », *Strategic Management Journal*, 16, pp: 277- 299.

Rossum, V. A. (2002). The debate on the insurance value chain. *Geneva papers on Risk and Insurance* , 27 (1), 89-101.

Rowe. W. G, Wright. P. M, (1997), « Related and unrelated diversification and their effect on human resource management controls », *Strategic Management Journal*, 18, 4, pp: 329- 338.

Rumelt. R, (1974), « Strategy, structure and economic performance », Boston : Harvard Business School Press.

Santomero. A, Babbel. D. F, (1997), « Financial Markets, instruments, and institutions: Mc- Graw Hill Companies.

Saunders. A, Ingo Walter. (1994), *Universal Banking in the United States: What Could We Gain? What Could We Lose?* Oxford University Press.

Schich Sebastien (2005). Diversification sectorielle : les assureurs mis au défi. In *Revue d'économie financière*, 80, : 271- 286.

St. John C, Harrison J, (1999), “Manufacturing-based relatedness, synergy, and coordination”, *Strategic Management Journal*, 20(2), pp: 129–145.

Les entreprises d'assurances réinventent leurs modèles d'affaires :
les compétences sources d'avantages concurrentiels

- Staikouras, S.K, (2006), « Business opportunities and market realities in financial conglomerates », *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 31, pp: 124- 148
- Tanriverdi. S/Venkatraman. N, (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness Firms. In *Strategic Management Journal*, 26 : 97-119.
- Teece. D, Pisano. G, Shuen. A, (1997), « Dynamics Capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp : 509- 533.
- Teunissen, Mark (2008), “Bancassurance: Tapping into the Banking Strength”, *The Geneva Papers*, 2008, 33, pp: 408- 417
- TushmanM, Nadler D. (1996), *Organizing for innovation*. In: Starkey K, editor. *How organizations learn*. London: International Thomson Business Press; 1996. p. 135-155.
- Vézina M/Légrand. C (2002). *Capacités stratégique frontalières : le cas d'une institution financière québécoise*. ASAC, conference winnipeg Manitoba.
- Wellauer. Thomas (1999), “The Insurance Industry in the Financial Services Market”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 24 no. 3, p. 291- 299
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource Based View of the firm* », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, pp: 171-180.
- Wirtz, Bernd W., Schilke, Oliver and Ullrich Sebastian, (2010), *Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, *Long Range Planning* 43, pp: 272- 290.

