



**HAL**  
open science

## ' 3D Knowledge Marketing ': une approche tri-dimensionnelle de la co-création avec le consommateur

Oleg Curbatov, Maksym Podsolonko

### ► To cite this version:

Oleg Curbatov, Maksym Podsolonko. ' 3D Knowledge Marketing ': une approche tri-dimensionnelle de la co-création avec le consommateur. Université de Simféropol. Marketing Prospective: les impératives d'innovation du développement des clusters récréationnelles à l'entreprise (et) "3D knowledge marketing": une approche tri-dimensionnelle de la co-création avec le consommateur , Cube, 2012, 978-966-491-259-1. hal-01525397

**HAL Id: hal-01525397**

**<https://hal.science/hal-01525397>**

Submitted on 23 May 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 - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## *Chapitre d'ouvrage*

### **‘ 3D Knowledge Marketing ’ : une approche tri-dimensionnelle de la co-création avec le consommateur**

**dans l'ouvrage (monographie collective)**

***Marketing Prospective : les imp eratives d'innovation du développement des clusters r cr ationnelles à l'entreprise (et) "3D knowledge marketing": une approche tri-dimensionnelle de la co-création avec le consommateur***

Auteurs : PODSOLONKO Maksim V., CURBATOV Oleg Yu.

Cube, Simf ropol, 2012

ISBN : 978-966-491-259-1

## **I. Trois dimensions du *Knowledge Marketing* : information, connaissance, compétence**

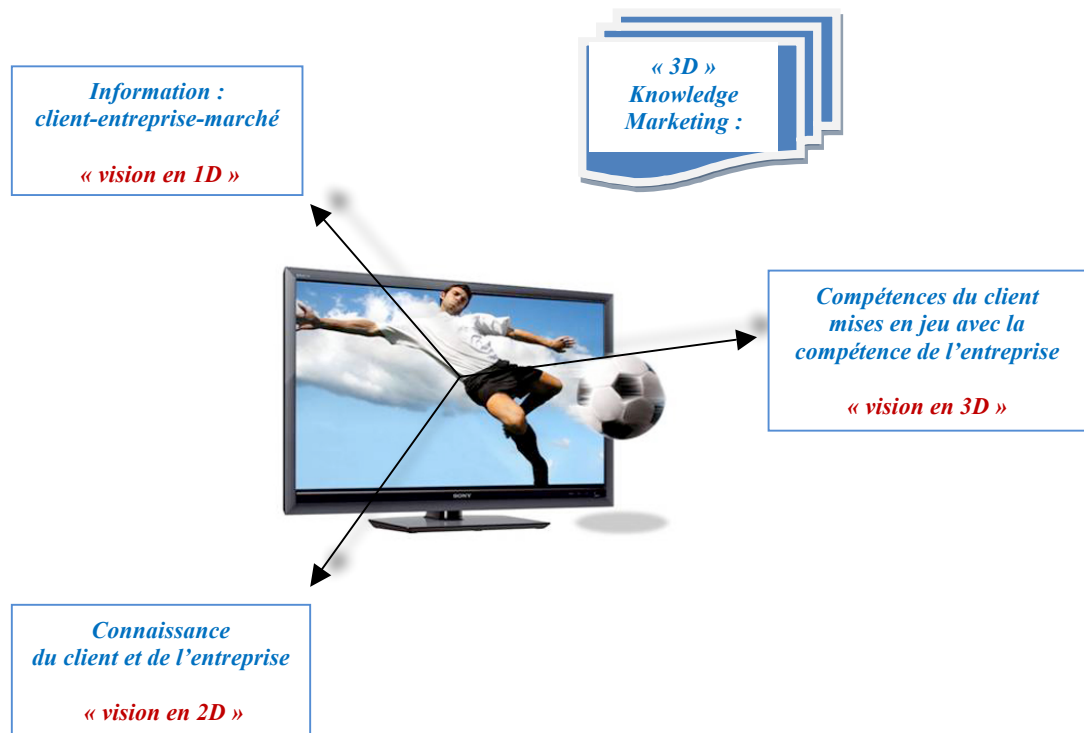
Le marketing tel que présenté à partir des années 50, est rentré dès la fin XXème - début XXIème siècle dans une phase de redimensionnement. L'universalité et la pertinence même de sa démarche ont été remis en cause par l'émergence d'une multitude de courants et d'innovations marketing les marketeurs organisent autour de différentes perspectives au-delà (l'environnement) ou en deçà (le client, la relation client) des marchés : l'environnement, la niche, la fidélisation client, le vécu du client et la compétence client. Les études prospectives ont également montré la pertinence d'un marketing fondé sur les *compétences clients*.

En rassemblant un ensemble de concepts de création de 'connaissances – compétences' du client et des membres de l'entreprise (Curbatov, 2001 - 2011), le *Knowledge Marketing* apparaît à l'aube de son 10<sup>ème</sup> anniversaire comme un aboutissement fécond. Les trois dimensions sur l'évolution des liens entre les notions d'information, de connaissance, de compétence, seront conduites pour présenter le « *1D, 2D et 3D Knowledge Marketing* ».

D'un point de vue académique, cela soulève la question des conditions nécessaires du passage aux perspectives 'compétences clients/entreprises et intelligence clients/entreprises', dénominateurs communs de nouvelles approches théoriques émergentes. La construction et l'étude des projets industriels permettront de comprendre comment ces perspectives s'articulent autour du « *3D Knowledge Marketing* ».

Tout d'abord, nous identifierons les liens entre le marketing et les notions d'information, connaissance, compétence, intelligence pour évoquer trois dimensions (3D) de *Knowledge Marketing*. Chacun de ces liens s'inscrit dans l'évolution de la recherche en marketing : from « *market information use* » (« 1D » *Knowledge Marketing*) to « *marketing knowledge management* », (« 2D » *Knowledge Marketing*) pour la connaissance organisationnelle 'client-entreprise'. Dans les approches basées sur la co-création de valeur en marketing la dimension de compétence (compétence du client et compétence de l'entreprise en action de co-création) prend le pas sur deux dimensions d'information et de connaissance. Ceci nous amène à introduire une troisième dimension (« 3D » *Knowledge Marketing*), celle d'une compétence de « mise en relation client/entreprise », explorée dans le processus de co-création de valeur.

Une métaphore « image en 3D » est utilisée tout au long pour présenter l'innovation de l'approche de « *3D Knowledge Marketing* » à travers des trois dimensions intégrées.



### **Le «1D» Knowledge Marketing basé sur le traitement d'information**

La recherche en marketing a utilisé jusqu'au début des années 80' seule la notion d'«information» au service des activités de l'entreprise et de ses actions sur le marché. A partir des années 80, les recherches portant sur l'utilisation de l'information de marché (Deshpandé et Zaltman, 1982), ainsi que les courants dominants du marketing management et de l'orientation marché (Kholi et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990), ont porté une grande attention théorique à cette notion. Ces recherches ont contribué plus particulièrement à établir un pont entre le marketing et l'information : elles prennent en compte le principe de collecte d'information sur le marché et de son traitement analytique *unidimensionnel* des informations en connaissances (« 1D » Knowledge Marketing) permettant de satisfaire les besoins des consommateurs et d'améliorer les performances de l'entreprise. Le marché, le consommateur, l'entreprise, et ses diverses fonctions sont dans des univers cloisonnés. La fonction du marketing consiste à transférer des informations entre ces entités distinctes. Or, cette approche informationnelle dominante ne satisfait pas le marketing des services caractérisé par l'aspect relationnel des interactions entre le marché et l'entreprise, et la coproduction de services.

### **Le « 2D » *Knowledge Marketing* basé sur la connaissance organisationnelle et du client**

Les pratiques du marketing des services et des modèles dyadiques et relationnels ont provoqué des changements dans l'interprétation des informations générées par le biais de 2 dimensions (*2D Knowledge Marketing*) : l'information et la connaissance en interactions entre les acteurs. L'information fait l'objet de différentes interprétations : celles, d'une part, des clients intégrés dans la production des services et d'autre part, celles des individus impliqués dans les processus intra-organisationnels et les diverses fonctions de l'entreprise. Ces processus d'interprétation sont la traduction des informations en connaissances détenues par des individus intégrés dans les niveaux intra et extra-organisationnels. Dans cette logique, l'entreprise devrait apprendre du marché, en interaction avec ses acteurs. Achrol et Kotler (1999) proposent un « *marketing de know-how* » c'est-à-dire l'utilisation des connaissances sur (about) les clients (leurs préférences sur les produits, sur les canaux de distribution..) pour l'élaboration de nouveaux produits. Pour affronter le marché, dans un environnement toujours plus complexe, l'entreprise devrait alors axer sa stratégie sur une meilleure gestion des connaissances explicites de l'organisation (Day, 1994 ; Morgan, 2004). Mais nous nous retrouvons à nouveau face à la problématique de la séparation entre le client et l'entreprise : la connaissance n'est produite que par l'entreprise. L'apparition des Technologies de l'information et de la communication permet d'élargir le champ des relations entre l'entreprise et le client. L'approche CRM, *Customer Relationship Management*, permet d'automatiser la collecte et l'interprétation des données ainsi que leur transformation en connaissances du (about) client, au service de la stratégie relationnelle de l'entreprise.

Une partie importante de la littérature est consacrée aux sources de recherche et d'accès à la connaissance externe (Morgan, 2004). Toutefois, les travaux en *Knowledge Management* permettent de découvrir d'autres sources de création de connaissances à deux niveaux : épistémologique (tacite ou explicite) et ontologique (individuelle ou collective). L'attention est davantage portée à la connaissance tacite, contextuelle et non-formalisée par le discours ; elle est aussi difficilement séparable du contexte (Nonaka et Takeuchi, 1995) d'expériences de production. Ainsi les contributions en marketing dans les années 90' sont plutôt marquées par les modes de création de nouvelles connaissances organisationnelles groupes/réseaux (Pelk, 1997 ; Millar et al. 1997 ; Spring, 2003), par les études sur l'apprentissage organisationnel considérant la fonction interne marketing comme transversale (Moorman, 1995; Dyer, 2000). Les premiers travaux en *marketing knowledge management* (Tsai et Shin,

2004) sont davantage orientés vers la création de connaissances internes et plus particulièrement vers les modes multiples d'interprétation, de création et d'attribution des sens aux connaissances générées (Holsapple et Singh, 2001). Néanmoins, ces modèles ne s'intéressent que partiellement aux formes d'apprentissage des clients et à l'apprentissage collectif à partir des connaissances prévenantes des (*from*) clients. Le « 2D » Knowledge Marketing déploie plus largement la connaissance du client dans le processus organisationnel.

### **Le « 3D » Knowledge Marketing basé sur la compétence et l'intelligence de « mise en relation » des ressources et des compétences dans l'expérience de co-crédation**

L'acceptation d'un sens multiple attribué aux connaissances organisationnelles générées ainsi que l'influence du courant postmoderne interprétatif du marketing, ont contribué à la fragmentation du marketing. Cova et Louyot-Gallicher (2006) identifient 15 innovations marketing (marketing des stakeholder, éthique, géomarketing, CRM, expérientiel, sensoriel, authentique, tribal, etc.) qui impliquent différents modes de création de connaissances dans l'entreprise et à partir des clients. Dans la lignée des travaux de Prahalad et Hammel. (2004), il s'agit d'apprendre DU client, à partir de SES connaissances et compétences. Dans le *European Journal of Marketing*, vol. 40 number 9/10) les auteurs désignent le 'Customer Empowerment' comme une approche marketing capable de donner du pouvoir au client dans sa relation avec l'entreprise en termes de contrôle sur les variables marketing (Wright Len Tiu, 2006 ; Watthieu et alii, 2002) et sur les expériences de consommation. Or, selon l'interprétation foucauldienne du *Customer Empowerment* (Avi S. et alii 2006) '*Knowledge is Power*'. Les procédés organisationnels visant à intégrer le client dans le processus organisationnel de création de connaissances ont permis de concevoir le « 2D » Knowledge Marketing, alors que la dimension de « compétence » s'ajoute pour définir le « 3D » Knowledge Marketing dans le contexte de « co-crédation ». Comme le confirment Vargo et Lusch (2004, 2006), la logique dominante des services se caractérise par « *the application of specialized competences (knowledge and skills), through deeds, process, and performances for the benefit of another entity or the entity itself* » (Lusch et Vargo, 2006). Le « 3D » se définit comme l'ensemble de création de compétences du client et des membres de l'entreprise (Curbatov, 2001, 2003, 2011) ; la création des compétences de l'entreprise s'effectuant simultanément avec celles des clients dans les expériences de co-crédation.

Le concept générique de Knowledge Marketing englobe différents procédés de co-crédation de valeur: co-imagination, co-production, co-promotion et co-innovation. La co-crédation des

produits/services et des connaissances/compétences, permet de combiner de façon flexible différentes situations dans lesquelles se situent les clients et les entreprises afin d'aboutir à une solution innovante. La première vision du *Knowledge Marketing* s'articule autour de la perspective « compétence client(s)/entreprise(s) », par le biais de l'intégration physique du client dans les activités de l'entreprise ou par des outils spécifiques, comme le web sémantique. La création de nouvelles connaissances et de produits innovants par des communautés de création est également devenue l'objet de plusieurs recherches en marketing (Kozinetz, 1999 ; McAlexander et al, 2002 ; Mc William, 2000 ; Sawhney et Pradelli, 2000, Von Hippel, 2005). Les membres de ces communautés interagissent à propos d'une idée de nouveau produit, ils créent et partagent la nouvelle connaissance entre membres (Hienerth, 2004) et contribuent de façon complémentaire à la connaissance des entreprises (Von Hippel, 2005). Le « 3D » *Knowledge Marketing* fondée sur « compétence » et « intelligence client(s)/entreprise (s) » apparaît avec l'émergence de nouveaux modes de consommation dans les expériences de co-création qui permettent d'aller au-delà de la dimension de « connaissance-client ». Les clients ont la possibilité de créer les connaissances et de les organiser en action par un type de compétence de « mise en relation » via des outils de communications en mobilisant leur intelligence, notamment, grâce au web, supports techniques et relationnels.

Le web et les objets communicants apportent la fois des évolutions technologiques : une reformulation des langages de programmation, une simplification des web-services avec des architectures ouvertes et modulaires pour plus de réactivité et de souplesse, une amorce de structuration du contenu du web; par ailleurs, il entraîne un changement en marketing avec de nouvelles approches comme le marketing collaboratif, l'intelligence collective, les réseaux sociaux, les plate-formes d'échanges et les outils de communications (smarte-phones, smarte-téléés, etc). Les clients ont désormais le pouvoir de décider des contenus et fonctionnalités de produits/services qu'ils vont consommer, et celui d'organiser les flux, voire de les créer eux-mêmes, rendant visible l'intelligence collective. L'approche qui permettra de concrétiser la dyade « intelligence-client(s) /entreprise(s) » est encore loin d'être aboutie : un concept, le « XD » *Knowledge Marketing*?

Nous avons exploré le champ du marketing dans le continuum information-connaissance-compétence-intelligence. Le paradigme unidimensionnel (« 1D » *Knowledge Marketing*) « market information use » (Deshpandè et Zaltman, 1982) utilise l'uni-dimension

d'information du marché qui a un caractère extérieur au contexte de production et de consommation. La seule prise en compte de la connaissance (about) du client ne suffit pas dans une dynamique d'innovation et de co-création de valeur. L'approche bi-dimensionnelle (« 2D » Knowledge Marketing) qui intègre la connaissance tacite du client et la connaissance de l'entreprise dans la connaissance organisationnelle. L'intégration d'éléments de connaissances tacites grâce à des procédés d'implication du client dans le processus organisationnel paraît une solution plus flexible. Le concept de «2D » Knowledge Marketing déploie les connaissances des consommateurs et celles des membres de l'entreprise à partir de procédés collaboratifs. L'approche qui vise la dimension de l'intelligence « de mise en relation » des clients et de l'entreprise constitue une véritable perspective de « 3D » Knowledge Marketing qui s'inscrira dans l'évolution du concept de Knowledge Marketing.

## **II. Le « 2D » *Knowledge Marketing* : la bi-dimensionnalité de la connaissance du client couplée avec la connaissance organisationnelle de l'entreprise**

La littérature en Sciences de Gestion donne une importance au processus de traitement d'informations par le consommateur, étant une approche uni-dimensionnelle du marketing (« 1D »). Les approches diverses ont montré l'importance de la dimension de « l'information » dans le domaine du « 1D » *Knowledge Marketing* et du marketing, en général. Admettons des apports les plus significatifs qui ont été présentés courant les années 70-80. Notons néanmoins que les dimensions de connaissances du consommateur intégré dans l'organisation, de connaissances organisationnelles et du savoir-faire n'ont pas été largement étudiées en « 1D » *Knowledge Marketing*.

Cette recherche propose d'envisager le marketing du point de vue plus large du développement des connaissances des consommateurs qui agissent et produisent des connaissances organisationnelles au sein ou avec des entreprises. Rappelons que la deuxième dimension de « connaissances du client », qui a été négligées par la recherche, donnent une orientation à un nouveau concept théorique : le « *Knowledge Marketing* ». Enfin, étant couplé avec la connaissance organisationnelle, le *Knowledge Marketing* est présenté dans sa deuxième posture « 2D ».

« Bâtir l'Europe de la Connaissance » - telle est la proposition de la Commission Européenne « relatif au 7<sup>ème</sup> programme-cadre de la communauté européenne pour les activités de



recherche, de développement technologique et de démonstration (2007-2013) ». Cette économie est fondée sur l'exploration des tendances du développement de la « société de connaissances » et concerne les domaines : santé, alimentation et agriculture, technologies de l'information et de la communication, environnement et énergie, sciences humaines et sociales, etc. De nouvelles perspectives des TIC sont soulignées dans la proposition qui font appel à plusieurs disciplines permettant de rendre les outils informatiques compatibles avec le fonctionnement des organismes vivants en favorisant « ...la créativité et le développement personnel - technologies d'aide à l'apprentissage, solutions d'apprentissage adaptatives et contextualisées, apprentissage actif... ».

Les recherches dans le domaine de la création de connaissances seront proposées ici pour donner une orientation « 2D » *Knowledge Marketing* à l'Europe de la Connaissance. Les apports théoriques seront présentés dans la première partie où nous déploierons le « 2D » *Knowledge Marketing*. L'étude du web, du web parfumé, dans laquelle les fragrances seront étudiées comme des supports de connaissances tacites et explicites, permettra de voir comment celles-ci sont créées et transformées en connaissances organisationnelles.

Il existe un domaine où le rôle de l'apprentissage du consommateur et de connaissances tacite a été théoriquement confirmé : l'univers des fragrances et leur diffusion via Internet. La recherche sur la composition d'un parfum personnel (Galimard à Grasse, Curbatov, 2003) faisant appel aux connaissances expérientielles ou au développement des connaissances acquises lors de l'expérience du client, a fourni les premières orientations à l'approche théorique du « 2D » *Knowledge Marketing*. L'acquisition de connaissances expérientielles, qui ressortent de l'expérience contextuelle, n'est pas restreint au parfum, mais est aussi confirmé par les chercheurs pour les domaines des arts (spectacle, musée, festival), du tourisme, des vins et de la cuisine, et fait objet de projets de recherches pour la photographie numérique et l'utilisation d'autres appareils électroménagers/informatiques et connectiques (I-Phone, I-Pad, smart-Téléviseurs, etc).

La dimension de connaissances et les orientations du « 2D » *Knowledge Marketing*

Les dimensions sur la « création de connaissances » sont étudiées dans le domaine du « 2D » *Knowledge Marketing*. Nous proposons dans cette partie une approche bi-dimensionnelle en provenance de recherches menées en 10 ans (2001-2011). Nous les prolongeons en présentant les pistes pour la prochaine dimension du *Knowledge Marketing*.

La position empirique et généalogique du *Knowledge Marketing* : Cova, Louyot et Louis-Louisy (2003 ; 2005) présentent un panorama d'innovation du marketing en élargissant l'arbre généalogique du marketing par un pôle de « connaissance - compétences client ».

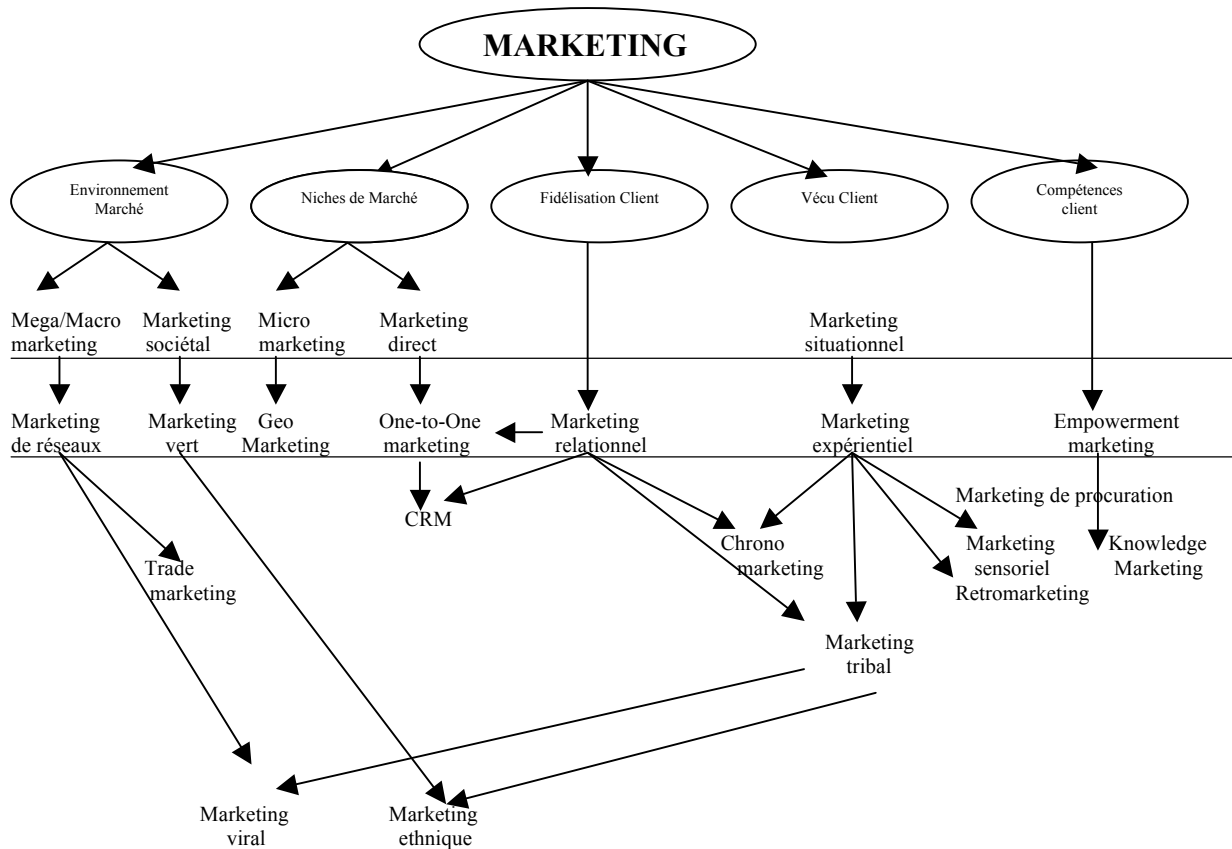


Figure : Le panorama généalogique des innovations marketing après Cova, Louyot et Louis-Louisy (2003)

En France, les travaux en marketing expérientiel qui sont initialement liés au « 2D » *Knowledge Marketing* ont vu des développements dans le domaine de la mode, des loisirs, du tourisme, du vin et de la parfumerie. Filser (2002) fournit un panorama d'applications du marketing expérientiel et les réflexions sur l'offre de produits du caractère expérientiel. Dans les domaines étudiés, les désirs émotionnels l'emportent sur les motivations utilitaires dans le choix des produits et services ; les consommateurs investissent dans un produit ou un service avec un sens de connaissances subjectives qui dépasse largement les attributs concrets de l'objet ou du service ; la consommation hédonique fait référence à des constructions imaginaires de la réalité (Hirschmann et Holbrook, 1982). Cette vision ne cherche pas à considérer le produit comme un ensemble d'attributs, mais comme une dimension globale qui

exprime les valeurs. La valeur est alors appréhendée selon une perspective dynamique, comme intégration des items comme la surprise, l'extraordinaire, le sens, le lien dans caractéristiques fonctionnelles. Hetzel (2002) évoque la « production et l'accumulation de connaissances par les individus » et l'inséparabilité entre la production et la consommation.

Les nouvelles tendances de l'ère post-moderne dévoilent un besoin d'autonomie de la part des individus. Ils veulent maîtriser leur autonomie, en intervenant plus collectivement, en étant co-acteurs de leurs activités quotidiennes. La notion de l'appropriation (Cova et Cova, 2001) devient ainsi une clé dans la compréhension de la recherche d'expériences quotidiennes. L'expérience se perçoit moins comme une participation à quelque chose que comme une appropriation de quelque chose. Le consommateur participe à la définition de son expérience de consommation. Il y a un glissement vers la structuration conjointe d'un système d'expériences entre le consommateur et le producteur et donc d'une organisation. Cova et Cova (2001) proposent un « marketing de procuration » qui se fonde à la fois sur les ressources de l'entreprise et des consommateurs. L'approche est centrée sur le marketing de procuration dont le principe est de mettre en relation le concept d'expériences de consommation avec la volonté d'appropriation des consommateurs. Il s'appuie sur la vision d'un consommateur acteur qui cherche à être moins passif et à apporter sa touche personnelle lors de ses expériences de consommation. Pour l'entreprise, il implique de repenser son activité et le management de sa clientèle, de répondre à la quête émotionnelle de l'instant, d'apporter reconnaissance et enracinement, de favoriser la créativité, d'effacer la barrière producteur / consommateur en faisant participer le consommateur à l'élaboration de l'offre. Les stratégies d'offre prédéterminées doivent être abandonnées au profit d'un « empowerment marketing » qui permet aux consommateurs d'utiliser au mieux leurs ressources pour produire l'expérience qu'ils vivent.

Le premier volet du « *Knowledge Marketing* » (Curbatov, 2003 ; Pavlidis et Curbatov, 2005) étant une tendance conceptuelle, est apparu, d'une part, à la rencontre de la montée d'une subjectivité de l'offre par le consommateur, et d'autre part, d'un contenu submergé d'informations objectivées lancées par les entreprises via les outils du marketing.

La multi-dimensionnalité de l'offre par le consommateur est entrée dans une dissonance avec des flux d'informations qui ont été renforcés par l'apparition d'Internet. Après plusieurs études, nous avons compris que l'approche d'un marketing-management fondée sur la notion

de besoins ne constitue pas un cadre adéquat à la situation présente complexe de la consommation. Il fallait penser à un concept aidant les clients et les entreprises à créer la deuxième dimension des connaissances à partir de leurs acquis, les savoirs pour faire face à la complexité plutôt que de rester dans l'optique du marketing de besoins. Les consommateurs et les entreprises ont dû mobiliser plus intensément la diversité des connaissances et relier leurs représentations aux informations du marché (pour le rappel: le « 1D » *Knowledge Marketing*).

La complexité des produits de caractère expérientiel et les interactions via les outils Internet, à leur tour, ont renforcé cette tendance de création de la connaissance des clients et des membres d'entreprises afin de créer ou percevoir de la valeur. Le processus de création des connaissances des clients est aussi bien lié avec la dimension du « 2D » *Knowledge Marketing*. Il est dynamique et c'est cette deuxième dimension qui propose des actions communes entre les clients et les entreprises en vue des créations de connaissances pour percevoir de la valeur. L'approche du « 2D » *Knowledge Marketing* a une finalité : identification, partage, création et diffusion des connaissances dans et hors entreprise. L'intégration de la dimension des connaissances des clients, qui sont des co-producteurs d'expériences, permet de voir le marketing d'un point de vue de création des connaissances organisationnelles de l'entreprise.

### **La dimension de connaissances organisationnelles en « 2D » *Knowledge Marketing***

Les travaux les plus significatifs concernant les « connaissances et expertises des consommateurs » ont été étudié en marketing par Aurier et N'Gobo (1999), Holt (1995), Aurier et Passebois (2002) et sont centrés sur les connaissances détenues dans la mémoire de consommateurs. Ces travaux s'intéressent essentiellement du processus uni-dimensionnel « 1D » de traitement des informations stockées dans le mémoire en distinguant le savoir déclaratif (informations sur les produits) et le savoir procédural, l'expertise du consommateur. Les recherches en *Knowledge Marketing* (« 1D ») montrent que la connaissance du consommateur influence les principaux aspects du traitement de l'information existante stockée dans la mémoire du consommateur quelque soit sa nature, déclarative ou procédurale. Elles complètent néanmoins des mécanismes de création des nouvelles connaissances chez le consommateur en actions avec le producteur et d'émergence de la connaissance expérientielle. Nous insistons dans nos recherches sur de création de nouvelles connaissances par le consommateur en action avec le producteur, voire en deux dimensions (« 2D ») de la création des savoirs par l'apprentissage organisationnel.

Pour la dimension de l'apprentissage organisationnel : « 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 » est liée donc à la création des savoirs organisationnels. Nous apercevons que le client est plus en plus impliqué, grâce au marketing (empowerment, procreation), dans un apprentissage organisationnel ce que lui permet de créer diverses formes des savoirs. Le domaine d'apprentissage organisationnel est très riche et nous lui consacrons ici une partie « le rôle des connaissances tacite et explicite dans la définition du « 2D » *Knowledge Marketing*.

Pour la dimension retenue nous restons en termes de mot « savoir » qui demeure quelque chose d'acquis et indique une certaine pérennité. En ces termes, on distingue le savoir-faire (parfois inconscient et non transmissibles par les mots) et le domaine du savoir (conscient et explicite, formalisable et transmissible avec des mots). Pour la mémoire, les anglo-saxons utilisent un seul mot : « *Knowledge* ».

Dans le domaine organisationnel on distingue deux types de connaissances (Reix, 1996)  
*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, aux activités et n'est pas séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation. Elle est contenue dans la tête des experts et on parle 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 impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage. Comme l'indique Polanyi : « *Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer* ». Ainsi Reix (1996) articule autour de deux dimensions de la connaissance tacite :

- 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, la partie non-exprimée à travers le langage non-formalisé constitue une forme de connaissances partagées, propre à l'organisation ou à un groupe ... Savoirs se constituent ainsi des répertoires d'actions communs à plusieurs acteurs, débouchant sur des comportements routiniers.

- Celle que l'on pourrait appeler « connaissance pratique », acquise dans et par une pratique corporelle (selon Professeur Michel Serres). 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.

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-même 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 procure de réflexions d'une « *connaissance expérientielle* » provenant d'expérience de co-habitation « sujet-objet ». Dans ce sens nous avons défini que les « objets expérientiels » sont des supports de connaissances incorporées par expériences de consommateurs-producteurs (Etude de création d'un parfum personnel au « Studio des Fragrances » de Galimard réalisée en 2003, Curbatov, Thèse de Doctorat). L'argumentation de Polanyi sur l'importance de la connaissance tacite chez l'être humain qui a été 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.

La dimension de la connaissance tacite du client est caractérisée par son caractère informel et a été intégré dans le « 2D » *Knowledge Marketing* de la connaissance détenue dans l'entreprise. Certains auteurs (Beyou, 2003) 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.

En fonction de leurs possesseurs 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.

Ainsi la typologie des connaissances est présentée dans le tableau suivant (Beyou, 2003) :

	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, savoirs-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 qui met en correspondance les types de connaissances et leur caractère interne/externe de l'entreprise (d'après Bayad, Leymarie et Smitt, 2002) :

	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 les types de connaissances plus approprié dans le domaine du marketing, selon nous, certains items (valeurs créées et valeurs perçues) doivent être plus clarifiés. Nous ne partageons pas non plus en partie une distinction traditionnelle « interne/externe » ou « consommateur/producteur », « création/consommation de la valeur » - qui ne permettent pas d'envisager l'intégration du consommateur dans l'entreprise en vue de la création de la valeur et de reconnaître ses connaissances.

## **Le rôle de la connaissance tacite pour la création de connaissances organisationnelles**

La connaissance tacite du consommateur, qui est 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 expériences des consommateurs et de l'entreprise. Notre problématique centrale en tourne autour du questionnement « connaissance tacite expérientielle », qui permet de contribuer à la progression conceptuelle du *Knowledge Marketing*. La question qui se pose alors dans cette partie est la suivante : *comment deux types de connaissances (tacite et explicite) interagissent et contribuent à la création de nouvelles connaissances, de compétences et permettent d'enrichir l'expérience de consommateur/consommation ?*

Ainsi la recherche concerne plus précisément la résolution d'un problème d'interaction entre les types de connaissances et de création de connaissances/compétences, et notamment un problème d'extension de la dimension de la connaissance tacite.

Dans la théorie organisationnelle de Nonaka et Takeuchi (1995) les connaissances tacites recouvrent les *savoir-faire* appris par actions, les intuitions ou les impressions individuelles et sont inséparables de l'expérience de l'individu. Elles sont reliées aux connaissances explicites et permettent de déclencher la création de la nouvelle connaissance. La distinction entre ces deux types de connaissances n'est ni stricte ni stable. La création et le développement des connaissances impliquent la transmission de la connaissance entre les individus et un changement de nature. Cette double transformation s'exprime par quatre évolutions :

- du tacite vers le tacite : socialisation. Par interaction forte, la connaissance tacite d'une personne ou d'un groupe peut devenir la connaissance d'autres personnes ; l'apprentissage, l'« intégration » au sens courant de ces termes, correspondent très concrètement à ce concept de socialisation.
- du tacite vers l'explicite : extériorisation. Des pratiques considérées comme efficaces sont explicitées dans un discours formalisé (tout au moins dans certaines limites). La difficulté de communication (due à l'absence de concepts partagés) est surmontée partiellement par le recours à la métaphore et au raisonnement par analogie.
- de l'explicite vers l'explicite : combinaison. Par le biais d'un langage commun et de mécanismes de communication variés les connaissances explicites d'individus sont rapprochées, combinées... pour produire des connaissances nouvelles.
- de l'explicite vers le tacite : intériorisation. Par répétition, on enracine la connaissance explicite dans des séquences pouvant atteindre le stade du réflexe en adaptant le schéma explicite aux conditions spécifiques de l'exécution.



Ces quatre modes de conversion de connaissances s'enchaînent naturellement (Reix, 1996) :

- un acteur détenteur d'une connaissance la partage plus ou moins tacitement avec ceux avec qui il coopère ;
- une réflexion plus collective sur des problèmes conduit à extérioriser cette connaissance ; codée, elle devient transmissible à une plus grande population et combinable avec d'autres connaissances ;
- certaines de ces connaissances nouvelles seront ensuite appropriées et mises en œuvre.

Nous nous trouvons donc dans le domaine de l'entreprise apprenante, développé récemment en Sciences de Gestion par l'approche du « *Knowledge Management* ». L'élaboration d'un produit ou la prestation d'un service par cette entreprise suppose l'élaboration de nombreux résultats intangibles. Elle donne également lieu à de nombreux résultats en vue de la création de connaissances organisationnelles, présentés dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997). Ils montrent comment on génère les connaissances qui sont utilisées par l'ensemble d'une entreprise dans le domaine de l'innovation. Toutes ces connaissances, qui ne font pas partie tangible du produit final, doivent être appropriées par les collaborateurs de l'entreprise pour pouvoir être étendues à divers niveaux organisationnels. L'élargissement progressif des connaissances de l'entreprise se manifeste par le développement permanent dynamique et sur cette base conceptuelle, plusieurs travaux théoriques se réfèrent au domaine du « *Knowledge Management* ».

En revanche les travaux en *Knowledge Management* ne prennent compte que partiellement les connaissances/compétences du client et la typologie des valeurs perçues par le marketing. Cela constitue une problématique particulière, et deux approches peuvent être complétées pour donner la deuxième dimension conceptuelle à une nouvelle approche de « 2D » Knowledge Marketing fondé sur la création de connaissance et de compétences organisationnelles. Par rapport à cette proposition, nous avons pu voir une dynamique de conversion des connaissances des clients intégrés dans une entreprise (Curbatov, 2003).

Considérons globalement une problématique liée au procédé de création de connaissances. Nous avons montré que la connaissance tacite joue un rôle important pour la création de produits expérientiels, et qu'une articulation de la connaissance tacite des consommateurs peut constituer un problème important au sein des entreprises. L'articulation de la

connaissance tacite est suivie par la codification. Elle suppose un processus d'extension qui vise à convertir la connaissance tacite en connaissance explicite et un processus de représentation ou création de codes qui autorise la communication entre le consommateur et le producteur en vue de la création d'expériences et de divers valeurs vues par le consommateur.

La proposition de Nonaka explore quatre phases de conversion des connaissances et elle suppose un contexte organisationnel, l'interaction plus continue entre les membres d'une entreprise. Comment utiliser cette théorie dans le contexte de la consommation lorsque le consommateur est capable de partager et de créer les connaissances/compétences et qui en même temps n'est pas un membre permanent de l'entreprise ? La phase de socialisation qui suppose l'interaction entre les connaissances tacites (client-producteur) est souvent absente dans les outils méthodologiques de marketing. Cette négligence provient du fait même que l'identification et le partage des connaissances tacites et des compétences entre le consommateur et le producteur est difficilement réalisable.

Comment identifier, articuler la connaissance tacite du consommateur, relier avec la connaissance explicite et créer des nouvelles connaissances? Si les phases de création des connaissances et des compétences des consommateurs s'avèrent cruciales, il existe aussi les pratiques permettant leurs créations de connaissances en marketing. Les premiers apports du web parfumé et le rôle des fragrances comme support de conversion des connaissances sont présentés ici.

### **L'exemple des applications du « 2D » *Knowledge Marketing* pour le web parfumé**

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 associées 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 ont réalisé une étude quantitative. Les chercheurs ont réinterprété et donné un sens aux résultats qualitatifs et quantitatifs (dans le cadre de recherches en « Olfactif Knowledge Marketing » 2001-2005). 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 (le Lauréat du Concours-2001 est M.Oleg Curbatov) a permis de réaliser cette étude.

L'étude qualitative qui est déployée dans cet article présente les résultats de l'évaluation réalisée auprès de 12 utilisateurs potentiels.

Objectif de "l'Olfactif Knowledge Marketing" est transversal à celui de France Télécom R&D : Recueillir des éléments de création de connaissances 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 de 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 service évalué concerne les applications multi-média olfactives qui sont sur le portail [www.exhalia.com](http://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 (tourisme).

Le diffuseur et les fragrances : les fragrances testées étaient diffusées sur le diffuseur XonX développé par la société Osmooze, dont le principe de fonctionnement est le suivant : le diffuseur est chargé de cartouches de fragrances et se branche comme un nouveau périphérique sur l'ordinateur. Des signaux spécifiques commandant la diffusion d'odeurs sont insérés dans les pages web des applications odorisées et traduits par le logiciel de pilotage (driver développé par FTR&D), adapté à la navigation sur Internet.

L'évaluation par test utilisateur a été réalisée au Laboratoire d'Essai des Produits et Services (LEPS) de France Télécom R&D à Rennes, du 26 novembre au 3 décembre 2003. Les tests étaient individuels sur une durée d'environ 2 heures. Profils : 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 restreinte aux partenaires du projet et au centre de recherche GRIMM<sup>1</sup>. Nous n'avons utilisé que des données brutes afin de donner un sens d'interprétation aux faits observés par rapport aux phases de conversion de connaissances et à notre apport théorique de « l'Olfactif Knowledge Marketing ». Nous avons donc éliminé et transformé toute l'interprétation initiale aux données de France Télécom R&D dans le sens d'une étude commerciale en gardant une partie du sens confidentiel.

Protocole de test : Accueil et entretien préliminaire, impressions spontanées à l'évocation du « web parfumé ». Consultation de la présentation animée « Senteurs et multimédia » réalisée par FTR&D et diffusée sur la Galerie de l'innovation, l'exploration libre du site portail <http://www.exhalia.com>

- Exploration des applications multimédia olfactives (nombre et ordre variables selon les centres d'intérêts du participant) + commentaires et appréciations pour chacune
- Exploration des goodies (selon temps restant disponible)
- Entretien final : synthèse des appréciations, motivations et freins vis-à-vis du service proposé, perception sur les prix acceptables, les modèles de distribution et les usages potentiels.

Une validation d'un procédé de conversion et de création des connaissances utilisé via les applications multimédia et Internet parfumés. La proposition de départ est qu'une fragrance est un support de la connaissance tacite. Elle est plutôt de nature « tacite » car :

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

---

<sup>1</sup> Tous les citations présentés dans cette article proviennent du document fourni par France Télécom R&D qui garde les droits de copyright.

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 ses visions pour le futur : à savoir ce qui « est » et ce qui « doit être ». Nous allons en discuter lors d'exemples de démonstrations des conversions/non-conversion de connaissances tacites en explicites avec les outils multimedia/Internet à base des applications parfumées. Nous montrerons que l'articulation entre des modèles tacites et des 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, est 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 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'as pas lieu, la continuité du procédé de création de nouvelles connaissances est bloquée. Il n'y a pas donc de succession de combinaison 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 l'insatisfaction. 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 présentons un procédé de conversion de connaissances dans son intégralité selon son procédé et nous validons ces propos par les exemples concrets d'utilisation de l'Internet parfumé.

## - Conversion des connaissances tacites en connaissances tacites

Phase de conversion entre les connaissances tacites (tacite-tacite) 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 partager 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. Les émotions, les sensibilités et les modèles mentaux des individus doivent être partagés afin d'établir une confiance mutuelle. Les premières impressions partagées dans un contexte social, mais sans paroles, représentent le partage de connaissances tacites.

*« Sur un site touristique, pour se mettre dans l'ambiance »*

*« On est plus tenté que s'il n'y a pas d'odeurs »*

Le moment juste de la diffusion/détection des fragrances (sans leur reconnaissance) est situé également dans cette phase, car l'individu apprend et s'approprie, via une expérience d'observation, un contexte dans lequel la fragrance pourrait être diffusée. Ce processus permet de former les attentes pertinentes en terme de compétences du multimédia/Internet olfactif dans les contextes spécifiques (vin, tourisme, parfumerie, cuisine, etc.).

*« C'est ce que je pensais, mais est-ce qu'on va bien ressentir les odeurs entre la réalité et la machine, par exemple précisément les différents arômes d'un café... ? »*

Pour la formation de ces attentes partagées, il est nécessaire de disposer d'un champ dans lequel les individus peuvent interagir par des dialogues en face à face ou interactifs. Par exemple, dans le cas de multimédia/Internet olfactif, ce sont les lieux de démonstration (salon, expositions, etc.) ou des lieux virtuels comme un portail-fédérateur d'applications parfumés. C'est là qu'ils observent et partagent leurs connaissances personnelles et les expériences des autres en termes techniques, de fonctionnement...

*« Les odeurs sont stockées par l'intermédiaire d'un logiciel ? Pour moi, c'était un logiciel central, accessible à tout le monde. Si c'est chez soi, il faut l'acheter, mais alors on n'aura pas toutes les odeurs...il faut aller sur un site ? Pourquoi pas...je n'aurais jamais imaginé ça. »*

Les individus ou/ les membres des communautés virtuelles partagent ainsi leurs représentations spontanées et leurs « compétences » en termes de projection d'expériences possibles avec ce type de multimédia/Internet, dans les limites du possible. L'étape de la

« socialisation » qu'elle soit physique ou virtuelle est indispensable pour que la conversion de connaissances tacites ait lieu.

La connaissance tacite fournie par une observation des images et la connaissance tacite fournie par une détection des fragrances (sans identification) sont susceptibles d'être convertibles entre elles de manière « tacite-tacite ».

Du côté « image » : par une observation d'images visuelles, l'individu crée une représentation (image mentale) de « ce qui doit être » aussi à partir de ses propres expériences correspondant à cette image. Cette association est initialement tacite (difficilement transmissible par les mots), puis plus explicites. Ainsi nous pouvons dire que l'observation de l'image visuelle peut créer des impressions.

Application « Ballade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« Fantastique, on a l'impression d'être devant le feu »*

De même pour l'odeur comme pour l'image, le son ou le goût, nous avons montré que la connaissance associée à la fragrance dans sa majeure partie est tacite car apprise par expérience et difficilement séparable de son contexte de création. Son apport est non-négligeable pour la création de la valeur expérientielle :

Application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« On a l'impression d'y être, c'est un plus, c'est une vraie visite, on pourrait rentrer dans l'écran, sinon l'écran sans les odeurs, c'est neutre »*

*« On a l'impression plus d'avoir voyagé dans l'espace, presque d'y avoir été, j'étais dedans »*

*« c'est toujours un petit charme quand on s'intéresse au vin, l'odeur d'un vin est très importante, presque autant que le goût ». « Oui, on est plus dans le contexte quand on fait la visite »*

*« Les sensations ne sont pas les mêmes : les images sont très jolies, et les fonds musicaux, ça transporte ; mais les odeurs en plus, ça évoque bien, on y pense tout de suite, on le sent tout de suite...l'imagination... c'est une dimension supplémentaire »*

application « Stations nouvelles vagues de Bretagne »

*« ...Les images sont belles, c'est très complet, il ne manque qu'un son d'ambiance... »*

Nous verrons plus bas que la connaissance tacite partagée lors de cette phase peut devenir en partie une connaissance explicite (principalement par une reconnaissance verbale d'odeurs) dans une deuxième phase « extériorisation, explicitation ». La phase d'explicitation nous permettra de voir plus loin si la connaissance tacite de la fragrance pourrait être explicitée en termes adéquats. L'explicitation de connaissances tacites fait l'objet d'une phase suivante du procédé de création des connaissances.

## - Conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite

La phase de la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite est aussi appelée « extériorisation ». Selon la définition (Nonaka et Takeuchi, 1997), l'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est le processus le plus crucial car la connaissance tacite, expérientielle, détenue par les individus devient explicite sous la forme de concepts, analogies, métaphores. Une tentative de conceptualisation s'effectue via l'utilisation du langage ou de l'écriture – l'explicitation de la connaissance – qui n'est pas toujours adéquate et suffisante avec une connaissance que nous détenons. Une partie des connaissances reste toujours tacite à cause d'une partie expérientielle qui est fortement présente. Néanmoins, ce décollage entre une représentation tacite et explicite favorise les interactions et la communication entre les individus. La phase d'explicitation (extériorisation) se trouve typiquement dans le processus de création de concept d'une fragrance avec ses propriétés, ses qualités, ses fonctions et ses retours aux expériences. Le processus d'extériorisation est souvent déclenché par le dialogue. Le modèle mental tacite partagé est verbalisé sous forme de mots, de phrases, et il est finalement cristallisé sous la forme d'un concept explicite.

Comment l'individu peut convertir de façon efficace et efficiente la connaissance tacite en connaissance explicite ? La réponse proposée par Nonaka et Takeuchi (1997), en s'appuyant sur les réflexions de Polanyi, consiste à utiliser des métaphores et des analogies. La métaphore est une façon de percevoir ou de comprendre intuitivement une chose en imaginant symboliquement une autre.

La connaissance tacite des utilisateurs du multimédia/Internet olfactif peut devenir explicite via une fonction d'identification métaphorique/imaginaire d'une fragrance qui s'approche par analogie de l'image/son fournie par le site.

Les utilisateurs donnent une nouvelle interprétation de l'expérience de visites des sites parfumés via l'identification des fragrances. Ici, le nom de l'odeur est équivalent à une métaphore qui permet de créer une nouvelle interprétation d'expérience (de dégustation du vin) en demandant à se référer à une autre expérience personnelle incorporée dans la mémoire olfactive. Ce processus permet de créer et de reconstruire la réalité d'une nouvelle façon. Par exemple, les fragrances mémorisées par les expériences antérieures comme « cassis », « mûre » ou « vanille » donne la possibilité de voir d'une nouvelle façon les principaux cépages de Bourgogne « pinot noir » et « chardonay ». Ainsi, le « cassis-mûre » est une



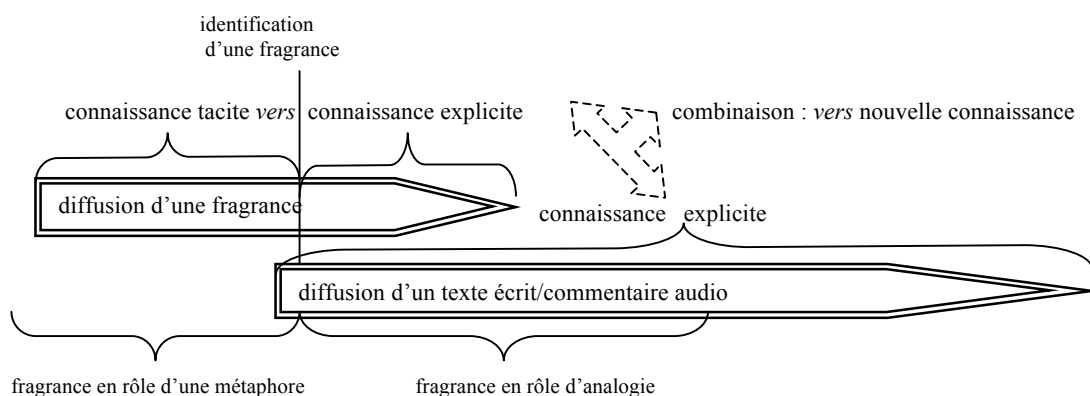
métaphore du « pinot noir », la « vanille » est une métaphore du « chardonay », le « vin fermenté » est une métaphore du processus de « fermentation du vin » et la « pomme verte » est une métaphore du « vin léger » présenté dans la séquence « Vinification du vin » de l'application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne ». Parce que « *la métaphore est constituée par deux pensées de choses (concepts) différentes...supportées par un seul mot ou phrase dont la signification est un résultat de leur interaction* », (cité par Nonaka et Takeuchi, 1997) l'utilisateur peut continuellement relier des concepts abstraits à des concepts concrets. Ce processus créatif qui articule à la fois les similarités et les contradictions entre concepts, permet de donner de nouvelles significations et de créer de nouvelles représentations ainsi qu'à la formation d'un nouveau concept. Globalement, le concept abstrait « Balade Olfactive dans les vignobles de Bourgogne » avec ses diverses fragrances sert de métaphore pour la création d'un concept concret de « vin de Bourgogne ».

Application : « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« L'odeur (moisie), ça permet de rentrer encore plus dans la cave ; on voit le raisin trié, et on se dit tiens, ça doit avoir cette odeur là... »*

*« Les sensations ne sont pas les mêmes : les images sont très jolies, et les fonds musicaux, ça transporte, mais les odeurs en plus, ça évoque bien, on y pense tout de suite, on le sent tout de suite... l'imagination...c'est une dimension supplémentaire »*

Conclusion : La connaissance tacite d'une fragrance s'explique en un concept métaphorique. Cette connaissance s'explique au niveau intermédiaire et sert à la création d'une nouvelle connaissance. Voici un schéma d'une conversion réussie des connaissances :



La conclusion importante issue de l'exploration de cette étude :

La fragrance sert une métaphore permettant de rendre plus explicites les connaissances tacites détenues par l'individu pour la création d'une nouvelle connaissance et de concepts nouveaux.

La métaphore olfactive peut créer certaines contradictions et les non-adequations entre deux concepts, alors l'analogie permet de réduire la part d'inconnu en mettant en lumière les aspects communs entre deux choses différentes. L'analogie permet de comprendre 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 et être analogiques aux expériences personnelles et aux connaissances tacites, expérientielles ou correspondre aux images visuelles mises sur les applications parfumées. Cela constitue un élément supplémentaire à cette phase d'explicitation : les fragrances (connaissances tacites) doivent être rendues comme « explicitement identiques ». Nous rappelons l'exemple de la non-identification des odeurs sur le site de BIVB qui empêche de suivre les images mais aussi les commentaires audio.

Dans un cas positif, si l'odeur identifiée correspond aux images visualisées, alors l'association analogique s'en trouve confortée et rend une image métaphorique et un concept plus renforcé.

Application « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« Là, ça sent bien la cave, oui, l'humidité de la cave, on s'y croirai »*

Application « Photographie culinaire de Rozembaum »

*« ça sent le chocolat ! Mais je me suis peut-être fait influencé par la photo ?*

*En tout cas c'est agréable, c'est un plus par rapport à la photo ».*

*« En revanche, un parfum de mûre par exemple, paraîtra saugrenu si les images associées ne présentent pas ce fruit. Ainsi dans l'application Balade olfactive, il se trouve sur une séquence, que le fruit est évoqué mais de manière très figurative, parmi d'autres. Les commentaires recueillis montrent que ce décalage crée une perturbation, les participants cherchant à trouver dans les images le parfum qu'ils ont identifié », suggèrent les experts d'études de France Télécom R&D dans le dossier du rapport (Poirier et Messenger, 2003).*

Les participants qui ne pouvaient pas trouver dans les images la signification de l'odeur détectée, se trouvaient dans une position où la métaphore olfactive de la « mûre », créatrice du concept du « pinot noir », était donc erronée.

Nous remarquons que le mauvais rendu des fragrances empêche la mise en route de la phase d'explicitation. Ainsi nous pouvons constater que les utilisateurs qui attendaient un meilleur rendu des fragrances n'ont été pas satisfaits. Pour nous, il est intéressant de savoir définir le concept théorique en marketing de « satisfaction » et de « qualité » à partir la notion de

« connaissances » et leurs transformations. La conclusion importante qui peut être retirée de l'exploration de cette phase de conversion de la connaissance tacite vers la connaissance explicite : les fragrances présentes sur les sites doivent être clairement identifiées et explicitées par les individus être congruentes par rapport aux images. Cette extériorisation des fragrances en des connaissances explicites permettra donc d'aller vers la phase suivante de conversion et de pouvoir se combiner avec d'autres types de connaissances explicites présentées sous forme de texte ou de commentaires audio.

#### - Conversion de la connaissance explicite avec la connaissance explicite

La combinaison est un processus de systématisation des concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites. Les individus combinent les connaissances par les documents/texte, le dialogue/conversation, les réseaux de communication, les commentaires audio, mais aussi par les concepts qui sont devenus explicites lors de la phase précédente. Alors, rappelons que le concept de fragrances qui s'est rendu explicite peut être combiné avec d'autres connaissances explicites (texte, commentaires sonores, etc.). La nouvelle configuration des informations existantes par le tri, l'addition, la combinaison et la catégorisation des connaissances explicites peut mener à de nouvelles connaissances. L'utilisation créative des sites Internet et du multimédia parfumé facilite ce mode de conversion de connaissances.

Application « Ballade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« oui, ça apporte un plus, ça donne envie d'en savoir plus, c'est ludique » « J'étais réticent au départ, je pensais que les odeurs ce n'était pas suffisant ; mais là, c'est vrai que ça apporte un plus »*

Application « Parfums Cacharel »

*« Cacharel c'est plus l'image de luxe, et là, le fait d'avoir l'odeur pour tester chez soi, ça donne une image plus actuelle »*

Application « Photographie culinaire de Rozembaum »

*« Oui, parce qu'elle n'est pas connue. Les odeurs c'est un petit plus mais ça donne l'image de quelqu'un qui a le goût du travail bien fait, des choses raffinées, qui inspire confiance »*  
*« Elle a saisi l'esthétique des plats et avec l'odeur, ça complète »*

Une remarque très importante qui a été observée lors de l'expérimentation : la connaissance explicite fournie par le texte/commentaires audio se combine de manière plus performante avec la connaissance provenant de fragrances seulement si cette dernière est devenue quasiment explicite. Cela veut dire que la fragrance doit être identifiée et reconnue pour qu'elle puisse être mise sous un mode combinatoire avec le texte/commentaire audio. La connaissance tacite (de fragrance) ne se combine pas directement avec la connaissance explicite (texte, commentaire). Si la connaissance provenant d'une fragrance n'est pas

intégralement explicitée en même temps que le média fournit les connaissances explicites (texte, commentaires), les utilisateurs continuent à identifier la fragrance (phase d'explicitation) sans possibilité de la combiner avec le texte/commentaire. La recommandation pour la conception des sites parfumés : présenter les connaissances explicites lorsque la phase d'identification (explicitation) des fragrances est terminée. Aussi, le mauvais rendu des fragrances ne permet pas d'achever une phase d'explicitation (« explicitation adéquate ») en dérangeant la combinaison avec la connaissance explicite.

Application « Ballade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »

*« Ca s'enchaîne vite alors on finit par ne plus savoir ce qu'on sent »*

*« j'ai quitté l'écran des yeux pour chercher ce que ça sentait »*

*« le fait de chercher à reconnaître l'odeur distrait de l'attention portée au commentaire »*

Application « Photographie culinaire de Rozembaum »

*« Si les odeurs étaient mieux adaptées, oui ! Mais il vaudrait mieux partir sur une odeur pour un livre, plutôt qu'une par image »*

*« Je ne sais pas si c'est bien pour elle de n'avoir des odeurs que sur certaines photos. Il faudrait que ce soit plus systématique, c'est tout l'un ou tout l'autre »*

*« les photos pourraient donner envie de manger, mais comme les odeurs ne correspondent pas, ça coupe plutôt l'appétit ! Si les odeurs étaient mieux rendues, ça donnerait envie de voir les recettes ou le livre »*

En revanche, dans certains cas, les informations explicites peuvent faire anticiper la phase de combinaison des connaissances, en aidant à l'explicitation de connaissances tacites de fragrances ou leur nouvel apprentissage ; et puis une conversion complète avec les connaissances explicites en vue de la création de nouvelles connaissances :

Application « Photographie culinaire de Rozembaum »

*« Ah, oui, je sens ! ça sent.. difficile à dire quoi , mais ça sent... je ne sais trop ce qu'il y a sur la photo...*

*il y a la recette qui va avec ? »*

Application « Station de Bretagne »

*« C'est moins épicé, il y a une nuance, mais c'est plus faible comme odeur, moins typé.*

*Par rapport au texte, ça pourrait se rapprocher de « miellerie » ».*

*« Ah, là on sent mieux la différence avec les autres. ça sent la pomme, un fruit ».*

Remarquons également que si la connaissance explicite fournie par le texte avant que la connaissance tacite expérientielle fournie par les odeurs se transforme en celle explicite, cela risque de mener à une déception (non satisfaction). La conclusion tirée : respecter l'ordre des phases de conversion de la connaissance « tacite vers explicite » puis « explicite avec explicite » et non à l'envers « explicite vers tacite » comme dans le cas cité ci-dessous :

Application « Stations de Bretagne »

*« C'est sensé sentir la crêpe ça ? Non, pas pour moi... ça n'évoque rien de précis »*

*« Ah tiens, il me met en bas 'crêpe au beurre'... non, c'est pas une crêpe au beurre ça ! »*

*[vu 'pomme à cidre'] « Mouais, ça ne ressemble pas vraiment »*  
*« Je ne retrouve pas l'odeur du cidre. ça ne fait pas penser aux produit du terroir. C'est pas désagréable, mais c'est pas vraiment en rapport avec le texte ».*

L'association simultanée (plus complexe et non-linéaire) de l'odeur, de l'image et du texte donne un meilleur résultat en termes de combinaison des connaissances et en termes d'apprentissage « affectif » au (aux) nouveau(x) concept(s) de produit, aussi bien qu'aux actions futures du consommateur:

**Application « Stations de Bretagne »**

*« Ah, oui, là ça sent vraiment la mer, les algues, les sous bois, les pins comme la Vendée ! »*  
*[sur une autre station] ça sent les fleurs de printemps, les marguerites, ça sent le printemps. Impeccable pour aller avec le*  
*texte, ça donne envie d'aller pédaler là-bas »*  
*« Ca sent la fleur, oui, de la végétation bretonne. Je me le refais ! [reclique] les plantes au bord de la mer »*  
*« L'odeur de sous-bois, ça donne, ça donne envie d'aller faire des randonnées, de prendre une location. La fraîcheur de la*  
*plage, ça donne un sentiment d'évasion, envie d'y aller. Mais la pomme fait trop chimique »*

**Application « Ballade olfactive dans les vignobles de Bourgogne »**

*« C'est très bien, ils donnent les infos sur le vin, on sent les odeurs de nature, c'est chaleureux, convivial ; c'est un site très*  
*agréable pour avoir un tour visuel rapide, ça apporte plus que des infos textuelles détaillées »*  
*« Ca donne envie d'aller voir la Bourgogne, de sentir les odeurs de vin »*

Le mode combinatoire est réalisé quand les concepts de niveau intermédiaire (tels que les concepts de fragrances associées aux concepts d'étapes expliquées de production de vin) sont combinés et intégrés dans des concepts généraux (la culture du vin) pour générer une nouvelle signification et action pour cette dernière. Par exemple, en introduisant une nouvelle image d'un chaînage complet visant à montrer l'élevage des vignes, la récolte du raisin, la production, la conservation, la dégustation des vins, le Bureau Interprofessionnel des vins de Bourgogne (BIVB) adoptent auprès des consommateurs un concept général qualifié « Ballade olfactive dans les Vignobles de Bourgogne ». Le concept soutenait le message selon lequel « Les Vignerons de Bourgogne vous rendent toutes les connaissances et les compétences pour bien consommer le vin ». En accord avec ce concept général, BIVB réfléchit sur l'essence de ce qui fait un vin attirant et donne une signification de la « compétence » pour des expériences en vue d'une consommation plus « intelligible et sociale » des vins de Bourgogne. La compétence sera mise en action lorsque le client participera au processus réel de production du vin chez les vignerons. Donner envie au consommateur et l'inciter à consommer grâce à un bon rendu et une conversion/création adéquate des connaissances, c'est l'objectif du « 2D » *Knowledge Marketing* ? L'appropriation de la nouvelle connaissance créée en savoir-faire et

en savoir-vivre, l'action de sa valorisation ainsi que sa diffusion/partage avec d'autres individus-consommateurs et de l'entreprise constitue l'étape de son intériorisation.

#### Conversion de la connaissance explicite en connaissances tacites

L'intériorisation est un processus d'incorporation et d'appropriation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ». Quand les expériences de socialisation, d'extériorisation et de combinaison sont intériorisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux ou de savoir-faire, elles deviennent des compétences qui peuvent être valorisées. Les utilisateurs s'approprient leurs expériences de l'application multimédia parfumée « Balade olfactive dans les vignobles de Bourgogne » et utilisent maintenant ce savoir-faire pour une culture de la consommation des vins. Toutefois, pour que la création des connaissances collectives ait lieu, la connaissance tacite accumulée au niveau individuel doit être socialisée avec d'autres consommateurs, ou membres du Bureau Interprofessionnel des vins de Bourgogne, ou avec des producteurs de vin, relançant par là une nouvelle spirale de création des connaissances. Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de documents communiquant aux individus ou de récits verbaux. Le rôle des technologies de l'information et de communication est important à cette étape, aidant les individus à communiquer sous forme de création de supports de communication. Ces supports aident les individus à s'approprier ce qu'ils ont eu comme expériences, enrichissant donc leur connaissance expérientielle. Ils facilitent le transfert de connaissances vers d'autres personnes en les aidant, de ce fait, à faire indirectement l'expérience des expériences des autres ou de l'expérimenter à nouveau avec d'autres personnes. Nous trouvons ici l'idée du bouche-à-oreille, du regroupement tribal des passionnés, de l'appropriation des expériences collectives, qui sont des approches développées récemment en marketing. L'intériorisation peut aussi avoir lieu sans « revivre » l'expérience d'autres personnes. Par exemple, écouter le récit de la balade olfactive rend certains individus capables de ressentir le réalisme de l'histoire personnelle. L'expérience vécue dans le passé peut se transformer en modèle mental tacite. Quand un tel modèle mental est partagé par la plupart des membres d'un groupe, la connaissance tacite devient un élément de la culture de consommation. L'intégration du consommateur dans de réelles expériences de production de vin auprès des viticulteurs/producteurs, constituera enfin, de véritables apports du *Knowledge Marketing*.

On a ici exploré les champs conceptuel et théorique du « 2D » *Knowledge Marketing* et de la dimension de la connaissance tacite du client intégrée dans la dimension de la connaissance organisationnelle de l'entreprise.

L'apport théorique est une proposition qui implique que le consommateur souhaite développer sa connaissance et se représenter dans ces univers multiples. Il cherchera et créera par conséquent les divers contextes de consommation pour développer les connaissances et les compétences. Le processus « création » signifie ici une prise d'initiative de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à mobiliser/créer ses connaissances pour faire face à des situations différentes, dans des contextes variables liés à la diversité d'activités de production/consommation. Le « 2D » *Knowledge Marketing* s'intéresse donc à ce que consommateur « deviendra en faisant » et non ce qu'il « est ».

Nous proposons de conserver pour l'instant le terme « Knowledge » et de générer un nouveau terme « *Knowledge Marketing* ». Ce terme pourra trouver une interprétation plus adéquate que sa traduction en « *marketing de la connaissance* ». Le terme de « connaissance » peut être associé à celui d'« acquis ». Le concept de marketing expérientiel nous permettra de générer un terme d'« acquis expérientiel » en tant que « connaissance acquise lors d'expériences ». Nous précisons les modalités d'utilisation de ce terme et présentons le « *marketing d'acquis expérientiels* » comme celui correspondant le mieux au croisement entre le « *Knowledge Marketing* » et le « marketing expérientiel ». Le terme « *marketing d'acquis expérientiels* » prend un sens plus global et est suffisamment adéquat au croisement entre la dimension « *expérience client* » et celle de « *connaissance-client* ». Ainsi la proposition de « *Knowledge Marketing* » la jonction bidimensionnelle de la connaissance de l'entreprise et celle du client, concerne le développement de la « connaissance/compétence » dans le contexte d'intégration du client dans l'expérientiel de l'entreprise. Elle vise également la co-conception, la production et la consommation dans son ensemble, trouve son adéquation en « marketing d'acquis expérientiels ». Les phénomènes expérientiels sont mieux représentés ici via la dimension « 2D » qui résulte de la perception de la valeur. En intégrant les caractéristiques et propriétés attribuées ci-dessus à la notion de marketing, nous définissons ainsi :

**Le « 2D » *Knowledge Marketing* :** le système organisé entre les clients et les membres d'entreprises qui résulte d'expériences de création de valeur et de connaissances.

Si l'on considère maintenant le côté managérial, on trouve l'apport du « 2D » *Knowledge Marketing* son apport dans des procédés de création connaissance au sein d'une entreprise. Le *Knowledge Marketing* a pour vocation de concevoir un ensemble d'actions permettant de mobiliser les connaissances des consommateurs et des membres de l'entreprise dans les contextes de perception/création de la valeur. Globalement, Le « 2D » *Knowledge Marketing* consiste à développer les connaissances des collaborateurs et celles des clients impliqués dans l'expérience de la consommation/production.

On peut dire qu'une partie des connaissances du consommateur sont tacites car elles sont apprises par expérience et par pratiques de consommation. Voici quelques exemples : on sait bien conduire une voiture, mais transmettre cette connaissance aux autres paraît difficile ; on connaît nos parfums préférés, mais exprimer en mots nos préférences de fragrances, n'est pas évident. Or, ces connaissances sont apprises plutôt par les expériences quotidiennes de vie, par les relations affectives et de proximité, que de manière informative...

Les entreprises négligent ce type de connaissances cachées et les privilégient aux informations bien explicitées. Elles se contentent d'études de marché et d'enquêtes auprès des consommateurs, mais ces dernières ne peuvent pas tout formuler en termes d'expression de besoins, car une dimension importante de leurs connaissances est tacite. Les membres d'entreprises, en se limitant aux méthodes perfectionnées de traitement d'informations évitent l'intégration des clients et négligent ainsi une partie du capital organisationnel. Pour que la connaissance du client présente un capital et qu'elle rejoigne les connaissances des membres des entreprises, il devient primordial que le consommateur soit impliqué dans une entreprise soit physiquement, soit via des supports de « 2D » *Knowledge Marketing* développés pour les applications Internet. Le prolongement du procédé *exhalia* consistera à donner une possibilité aux consommateurs de créer aussi leur propres pages/blogs parfumées et de les partager avec la communauté, de se rendre dans le domaine viticole réel pour réaliser expériences de vinification/production du vin et développer ainsi diverses connaissances.

L'exemple du projet *exhalia* a démontré la pertinence du 'web parfumé' qui a été donné aux domaines :

éducation/apprentissage/connaissance/information et vin/culinaire/parfum/tourisme. L'étude sur le « 2D » *Knowledge Marketing* a présenté un procédé de l'*Olfactif Knowledge Marketing* élaboré pour le web olfactif, et montre comment on procède à la conversion des connaissances tacites (issues des fragrances) avec les explicites (texte, image, son) et comment on crée des



univers divers de nouvelles connaissances. En revanche, il ouvre les portes pour explorer comment la fragrance qui est support de connaissance peut être utilisée en qualité de métaphore permettant d'explicitier les connaissances tacites des consommateurs dans le contexte d'expériences avec d'autres catégories de produits (alimentaires, vêtements, voitures, etc).

Il ne faut pas donc considérer que le « 2D » *Knowledge Marketing* se limite au seul cas des fragrances et au niveau individuel, étant ici présenté comme un exemple de démonstration, même si la présence d'une connaissance tacite incorporée par un sens olfactif est significative. Nous pouvons imaginer d'autres cas pour les procédés et les scénarios du « 2D » *Knowledge Marketing* : le secteur de l'automobile, où la connaissance tacite provenant d'expériences de conduite peut être mobilisée pour créer de nouvelles connaissances utilisateur – constructeur ; un autre exemple, la connaissance tacite liée à l'utilisation quotidienne de l'électroménager pour le développement des connaissances organisationnelles dans le secteur énergétique...

Dans ce contexte, le « 2D » *Knowledge Marketing* est fondé sur une mise en relation du concept d'expériences de consommation et de création des connaissances organisationnelles avec la volonté d'appropriation par des consommateurs (individuels ou communautaires) et des membres de l'entreprise. Pour mobiliser au mieux des compétences *du* client et, en même temps, co-développer leurs connaissances collectives, les organisations peuvent créer des plate-formes d'expérience, une infrastructure favorisant le dialogue *avec* les clients, afin d'en extraire des connaissances tacites, complétant les connaissances explicites *sur* les clients obtenues avec des techniques d'études de marché (Cova, Louyot-Gallicher, 2006). Ainsi nous admettons qu'il existe des connaissances co-crées « clients-entreprise », et que l'utilisation de ces connaissances, leur évolution, se font à l'intérieur du processus qu'est l'organisation dans le sens d'*organizing* (Weick, 1995). Le « 2D » *Knowledge Marketing* s'appuie sur d'autres approches de création de connaissances organisationnelles : celle du *Knowledge Management* (Prax, 2003) ainsi que sur celles basées sur deux types de connaissances explicites et tacites et sur leurs interactions au profit des connaissances organisationnelles. Grâce à des procédés d'apprentissage conjoints entre le client et l'entreprise, les connaissances parfois tacites, « cachées » des clients et des collaborateurs, difficilement exprimables, deviennent des connaissances opérationnelles, mobilisables dans les situations de consommation pour les clients d'une part, et dans l'innovation pour l'entreprise d'autre

part. C'est aussi un support qui permet à des communautés de se retrouver, de projeter et de réaliser leurs activités, leurs passions, leurs problèmes et leurs expériences.

### **La méthode générale du « 2D » *Knowledge Marketing* et son axe communautaire**

La méthode générale se présente en quatre étapes de conversion de connaissances : identification, capitalisation, enrichissement et appropriation, déclinées par la suite selon l'axe communautaire.

#### *- Repérer et identifier les connaissances/compétences*

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

#### *- Imaginer et capitaliser les connaissances/compétences*

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

#### *- Enrichir les connaissances/compétences personnelles et collective*

La combinaison des connaissances explicites est un processus de systématisation des concepts en nouveau système de connaissances. Les individus combinent les connaissances par les documents/texte, le dialogue/conversation, les réseaux, les commentaires audio, mais aussi par les concepts qui sont devenus explicites lors de l'étape précédente.

#### *- Appropriier et diffuser les connaissances/compétences*

Le processus d'incorporation et d'appropriation de la connaissance explicite en connaissance tacite est défini comme processus d'intériorisation Les bases de connaissances tacites des

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

Ces étapes soulignent l'importance du développement des connaissances tacites en compétences clients. Ils conduisent également à s'interroger sur la dimension stratégique de la méthode de « 2D » *Knowledge Marketing* par l'enchaînement des étapes dans le processus organisationnel. Notons que cet enchaînement est différencié en fonction de la stratégie appliquée par l'entreprise : création de connaissances avec le client seul ou en communauté. Ces quatre étapes prennent deux formes différentes selon qu'elles s'adressent à un niveau communautaire. L'axe « communautaire » considère le « 2D » *Knowledge Marketing* comme un processus de création d'expériences, où la communauté repère les compétences de ses membres et fait adhérer de nouveaux membres en intégrant les consommateurs novices ou ayant des compétences moyennes dans une communauté d'expériences. Par diffusion et capitalisation des expériences de création conjointe entre membres de la communauté et avec les entreprises, la communauté devient un vivier de connaissances/compétences. A ces connaissances et compétences mises en commun, créées par les membres de communauté et dont la nature est plus tacite qu'explicite, le marketer peut participer et interagir comme un membre de la communauté. Ces communautés de consommateurs et les connaissances générées conduisent à une évolution du fonctionnement du marketing en mode de co-création.

Les étapes propres à cet axe se déclinent ainsi :

- repérer et identifier les connaissances/compétences ;
- approprier et diffuser les connaissances au sein des communautés ;
- imaginer et capitaliser les connaissances/compétences ;
- enrichir les connaissances/compétences personnelles et collectives.

L'axe communautaire est abordé via le cas du médicament Gleevec, Novartis. La méthode de scénario a été mobilisée pour étudier ce cas et interpréter les données. L'illustration de l'axe communautaire de « 2D » *Knowledge Marketing* par la présentation du cas « Les Laboratoires Novartis et le médicament Gleevec » :

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

Les étapes du cas sont interprétées ainsi :

- *Repérer et identifier les connaissances/compétences*

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

- *Appropriier et diffuser les connaissances au sein de la communauté*

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

- *Imaginer et capitaliser les connaissances*

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

- *Enrichir les connaissances personnelles et collectives*

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

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

Ce paragraphe a démontré que les dernières tendances du marketing qui concernaient les domaines d'expérience du consommateur ont été enrichies par une prise en considération de la notion de connaissance tacite des consommateurs et des entreprises. On a montré que la notion de connaissance tacite, associée au savoir-faire, joue un rôle fondamental dans la définition du marketing fondé sur les connaissances, le « 2D » *Knowledge Marketing*. Etant mis en relation avec les connaissances explicites (informations de la version « 1D »), ce type de connaissances expérientielles permet de déclencher un mécanisme de création de nouvelles

connaissances en « 2D ». Le facteur de création des compétences organisationnelles constitue ainsi un apport non négligeable par ce résultat de cette recherche.

Les récentes tendances conceptuelles et du développement technologique ont donc validé la proposition des applications qui visent à créer des connaissances, mais ... aussi des compétences des individus dans diverses actions de co-crédation de la consommation.

Il est important donc s'interroger dans les paragraphes suivantes sur la troisieme dimension du « *Knowledge Marketing* » - « Compétence du consommateur » - et d'envisager leur intégration dans la démarche de marketing. On peut se demander dans quelle mesure les savoirs tacites des consommateurs et des producteurs sont équivalentes à leurs compétences. Il est également important d'intégrer la pertinence de la connaissance tacite-expérientielle et explicite dans les dispositifs méthodologiques du marketing. « *Le problème n'est alors pas tant d'explicitier les connaissances tacites que d'assurer une articulation dynamique entre connaissances tacites et connaissances explicites. ... Les savoirs implicites, incorporés aux conduites, dans les habiletés ou des connaissances expérientielles y sont importantes et valorisés par les individus ; ceux-ci y voient le fondement essentiel de leurs compétences...* » (Dietrich et Cazal, 2003, p.155).

Des connaissances aux compétences des consommateurs : si l'on parle de compétences, on est positionné dans le domaine de l'action, de l'activité, de l'expérience. Les gestionnaires s'accordent généralement pour dire que la compétence est « la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie » (Beyou, 2003). La compétence est donc la mise en œuvre de différents types de connaissances, de comportements adéquats vis-à-vis de la situation, des expériences, des processus de résolution de problèmes. Différenciée de l'expertise et des connaissances, la compétence peut être utilisée et recréée dans des contextes variables. Dans notre vision le client « compétent » sera celui qui, ayant créé des connaissances par ses propres expériences dans le domaine spécifique, sera capable de les réutiliser dans d'autres situations de consommation, en les mettant en œuvre pour obtenir/créer une valeur lui satisfaisante. Nous sommes ici dans l'optique du consommateur-producteur, dans le sens donné par Robert Rochefort CREDOC, et de la création des compétences au niveau individuel et organisationnel.

A partir de ces réflexions et en s'appuyant sur les travaux, nous proposons quelques caractéristiques formelles des compétences organisationnelles et des compétences individuelles :

- *le concept des compétences organisationnelles :*

la compétence organisationnelle peut être définie comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur ;

l'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence suppose une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif qui doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace.

- *le concept des compétences individuelles :*

D'une façon générale, la compétence individuelle se définit comme un ensemble de pratiques maîtrisées et de connaissances que les personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans les conduites et par les actions finalisées. Elle ne pré-existe pas à celui qui l'acquiert mais se manifeste dans les savoirs et savoir-faire mis en œuvre et validés par l'entourage et/ou milieu professionnel en fonction du résultat attendu. La compétence est un processus combinatoire « résolutoire » destiné à résoudre un problème, qui allie « des compétences pratiques et sociales » et les savoirs.

Les différentes définitions et conditions proposées en Sciences de Gestion mettent en exergue plusieurs caractéristiques d'acquisition de compétences que nous pouvons relier au domaine de la consommation et du marketing.

- la compétence est un processus combinatoire entre savoirs, savoir-faire et savoir-être ; Ce processus est caractérisé par une intention sans laquelle le consommateur ne peut pas donner un sens aux informations et faire un jugement de valeur. Une intention est souvent exprimée par les visions pour évaluer et approprier les compétences acquises, ce qui se relève selon Nonaka et Takeuchi (1997) par une communication et par l'adhésion collective aux valeurs fondamentales. La typologie des valeurs proposée par Holbrook (1999) s'avère importante pour préciser la notion de compétence en marketing à la co-création de la valeur.

- la compétence n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent (reconnaissance par consommateurs ou par producteur) ; on ne peut dire que le consommateur est compétent dans l'absolu (vs expert), en revanche, on dira qu'il est compétent dans tel domaine, pour faire tel choix, pour réaliser telle expérience ... Néanmoins,

l'autonomie est une condition importante permettant au consommateur de s'approprier ses compétences...

- la compétence se relève dans la mise en œuvre, durant de l'expérience (action du consommateur). La diversité de compétences du consommateur est liée aux types d'expériences, aux fluctuations relevées par des actions qui provoquent le chaos créatif et la création des connaissances et de compétences nouvelles.

- la compétence est liée au projet ou à un contexte dans lequel le consommateur réalise ses expériences. Même si le consommateur se trouve dans la situation de l'expérience ludique, il apprend tacitement et ses acquis lui servent pour d'autres expériences, ce que Nonaka et Takeuchi (1997) appellent « redondance » ou en nos termes - « expériences redondantes », « redondance d'acquis expérimentiels » qui contribuent à la création des connaissances et des compétences actionnables.

Le concept de compétences qui est à l'origine de la théorie d'une entreprise apprenante qui décrit les compétences organisationnelles comme une combinaison de savoirs accumulés sur une période donnée. Ici, les compétences qui sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, s'approchent de la notion de valeur de consommation. Dans cette perspective, la compétence du consommateur se construit et se déconstruit dans l'action ou dans l'expérience. Etant relevée d'une accumulation de savoir-faire issus de l'expérience, la compétence du consommateur ne peut pas être séparée de conditions de mise en œuvre et de valorisation du processus consommation-production. Nous révisons des compétences du client qui trouve ses origines en management d'organisation.

Les nouvelles tendances du marketing permettront-elles ainsi au consommateur de devenir un consommateur-créateur de la valeur via sa **troisième** dimension dans la perspective de la co-création : celle **de compétences** mobilisées et mises en relation avec les compétences de l'entreprise : vers le « 3D » *Knowledge Marketing* ?

### **III. Le « 3D » *Knowledge Marketing* : une approche tri-dimensionnelle de co-création avec le consommateur et l'entreprise**

Les deux premières dimensions de *Knowledge Marketing* : celui unidimensionnelle « 1D » de traitement des informations par le consommateur et celui bi-dimensionnelle « 2D » de



création des connaissances du client et de l'entreprise, font progression vers une recherche tridimensionnelle « 3D » en situation de co-création. Elle porte sur une réflexion de « 3D » *Knowledge Marketing* : basé sur la troisième dimension « compétences », dans la perspective d'aboutir à la proposition tridimensionnelle dynamique « ressources-compétences-co-création » du client et de l'entreprise susceptible de mieux comprendre sa contribution au processus de co-création de la valeur.

Les nouveaux courants théoriques, en particulier celui de la 'logique dominante de service' ou *Service-Dominant Logic* (S.D.L.) initiée par Vargo et Lusch (2004 ; Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2008), par opposition à une logique dominante de produit (G.D. Logic), mettent au cœur de la co-création le consommateur. En effet, ces auteurs préfèrent à une logique marketing conventionnelle qui cible et capture ce consommateur, une logique plus collaborative qui en fait un partenaire. Plus précisément, le S.D.L. 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. Comme le note Brown (2007), le S.D.L. souffre cependant de l'absence de preuve empirique permettant d'enrichir la connaissance sur la façon dont les consommateurs s'engagent dans la co-création. Comment les clients contribuent-ils, participent-ils à la co-création de valeur et à l'apprentissage organisationnel ? Hilton et Hughes (2008) envisagent la co-création de valeur comme le résultat (*output*) d'une série de tâches réalisées en partie par le consommateur. Dans un contexte où la co-production de service, composante de la co-création de valeur (Vargo et Lusch, 2008a) se généralise via les technologies de libre-service (Forbes, Lukas, 2008 ; Cunningham et al., 2008 ; Reinders et al., 2008; Curran et Meuter, 2007)., une étape intermédiaire mérite donc toute l'attention des entreprises qui cherchent à mieux gérer le processus de co-création de valeur : la réalisation des tâches (*task performance*) liées à la consommation, à l'usage d'un complexe produit/service. Cette nouvelle donne invite ainsi les entreprises à construire des cadres d'analyse leur permettant de comprendre quels savoir-faire, connaissances ou expertise leurs consommateurs requièrent et comment ces derniers les acquièrent (Hilton et Hughes, 2008) et les mobilisent (Le Boterf, 1994). Ainsi, au-delà du concept de « ressources opérantes » qui ne nous paraît cependant pas suffisamment larges pour rendre compte pleinement de la dynamique de réalisation de ces tâches du point de vue du consommateur en 2 dimensions « 2D » de *Knowledge Marketing*, la notion de compétence nous semble plus à même de

réarticuler ce concept dans la 3ème dimension « 3D ». Même si la recherche en marketing a commencé à envisager le consommateur en termes de connaissances ‘client – entreprise’ en 2D (Curbatov, 2003 ; Bonnemaizon et al. 2008), le concept de compétences du consommateur ne fait pourtant pas l’objet d’une plus large au-delà de ces 2 dimensions.

Comment la compétence du consommateur est mise en relation avec celle de l’entreprise ? Comment peut-on appréhender la compétence du client dans ce cadre de la co-création de valeur ou pour acheter/consommer un produit, un service ou pour vivre une expérience marchande ou non-marchande ? Le « 3D » Knowledge Marketing se veut être une contribution à ce questionnement. Il vise à clarifier la notion de compétence du consommateur et à la valider à travers des scénarii d’entreprises.

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur les travaux en marketing de co-création intégrant la dimension « compétence », avec pour finalité de proposer une grille de lecture des compétences déployées par les consommateurs en troisième dimension : la co-création de valeur. Dans un deuxième temps, nous proposerons d’illustrer ce cadre par la méthode des scénarii : préparation d’un voyage, création d’un parfum personnel, activités requérant chacune la mise en jeu de compétences particulières. Enfin, nous donnerons des pistes quant à la façon dont ce cadre pourrait être exploité par les entreprises.

### ***Le Customer Empowerment et le « 3D » Knowledge Marketing***

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 de type Delphi sur l’« Avenir du marketing relationnel à l’horizon 2015 », mise en œuvre au sein d’EDF R&D et le numéro spécial de *l’European Journal of Marketing* consacré à cette tendance montante.

Le *Customer Empowerment* se définit à la fois comme un état subjectif du point de vue du client et un processus initié par l’entreprise dans lequel il est partie prenante. Il se manifeste dans le sentiment des consommateurs de contrôler, de comprendre son environnement et pouvoir y jouer un rôle actif. Il se traduit dans la confiance des consommateurs en leurs compétences et capacités. Ceci est facilité par le développement d’Internet qui, selon certains, facilite la prise de pouvoir. Mais le bilan est mitigé pour Harrison, Waite et Hunter. En particulier, concernant l’accès à l’information, le manque de prise de contrôle semble lié à des écarts entre les besoins d’informations exprimés par les consommateurs et les informations

fournies. Pour Wright, Newman et Dennis, l'intensité du sentiment de maîtrise dépend du nombre et de la qualité des propositions de valeur disponibles sur le marché, de la connaissance de marché du consommateur (c'est-à-dire les propositions de valeur que le consommateur connaît), de la capacité du consommateur à rechercher les informations et à tirer avantage des propositions de valeur alternatives. Certains suggèrent que davantage de choix ne renforce pas toujours la perception de contrôle du consommateur. Le choix peut en effet avoir un impact négatif. Des expériences de psychologie montrent que dans les sociétés opulentes, la multiplication des possibilités de choix contribue à une diminution du sentiment de bien-être : *« l'effort lié à la prise de décision et la crainte de l'erreur, font que la surabondance des choix engendre anxiété, frustration et parfois dépression »*.

Si le *Customer Empowerment* s'exprime à un premier niveau en termes de maîtrise des choix et des expériences de consommation des clients, il s'exprime également à un autre niveau, plus « actif » celui du contrôle du marketing. Ceci se traduit par la prise de contrôle du client sur les décisions concernant sa relation avec l'entreprise, jusque-là pré-définie par cette dernière. Le processus de *Customer Empowerment* requiert de la part des entreprises l'élaboration de mécanismes facilitant ce contrôle sur certaines variables du marketing mix comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution, la communication, et participe au développement des compétences du client. Cette conception du *Customer Empowerment* fait écho aux définitions de *l'empowerment* s'inscrivant dans une perspective sociale. Gibson le définit comme un processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des individus à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à contrôler leur vie. Pour d'autres, *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. Fuller, Jaweski et Mühlbacher 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. Toffler a introduit le terme « *prosumer* » pour désigner un client qui remplit un double rôle : celui de consommateur et celui de client. Dans la perspective de *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 « 3D » *Knowledge Marketing*.

### **Les modes de co-création intégrés dans la démarche de marketing**

On doit à Professeur Cova, le développement d'une approche marketing fondée sur la co-création de valeur avec les consommateurs. L'idée est que les entreprises gagnantes dans le futur seront celles capables de co-créer de la valeur avec leurs consommateurs. En reprenant, les deux niveaux définis pour le *Consumer Empowerment*, il propose 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 *customization* et de l'appropriation, c'est-à-dire la co-création de l'expérience au travers de l'implication de la connaissance / compétence du consommateur dans la production de son vécu avec l'offre de l'entreprise.

Le croisement de ces deux dimensions permet d'identifier quatre types de stratégie de co-création censés répondre aux enjeux du *Knowledge Marketing*.

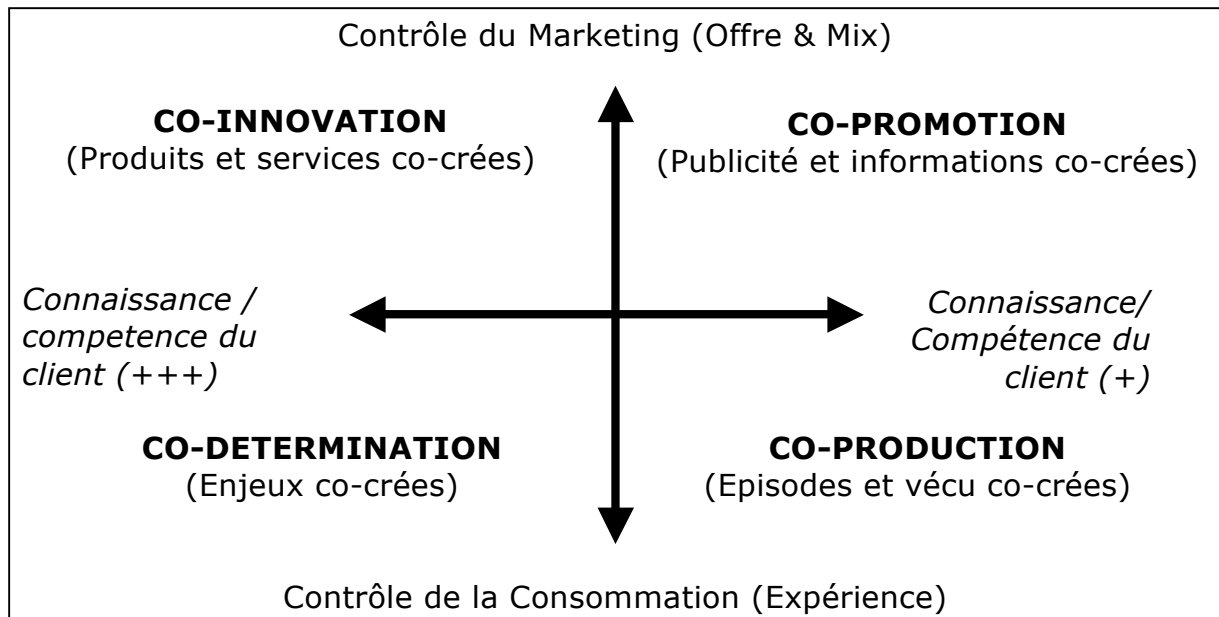


Figure : Typologie des Approches de Co-Création : modèle de Bernard Cova

*Remerciements à Professeur Bernard Cova - pour cette apporte dans ce paragraphe :*

#### *Co-Innovation*

Dans les approches de co-innovation, l'entreprise implique des lead users ou des communautés de passionnés dans le processus de conception de nouveaux produits ou services. Cela peut aller du simple vote sur la couleur du futur produit comme mis en œuvre par Lenovo pour le nouveau Thinkpad d'IBM ([whichsideareyouon.com](http://whichsideareyouon.com)) à la création d'une plateforme interactive qui va permettre un design participatif comme l'a fait récemment Nokia avec son programme « *Share Your Ideas* » ou comme l'a fait l'entreprise de bâtiment italienne Andria avec son programme GioCo (Giovane Coppie) de conception de lotissements en mobilisant les compétences des jeunes couples qui vont y habiter. On est ici dans une logique dite d'innovation mutuelle appuyée par des supports technologiques de type CDI, *Consumer Driven Innovation*, ou CDIP, *Consumer Design Interaction Platform*.

#### *Co-Promotion*

Avec la co-promotion, l'entreprise implique, le plus souvent par des concours, un ensemble large de consommateurs pour qu'ils produisent les visuels ou les films des prochaines campagnes publicitaires. Ce faisant le buzz créé autour de telles actions est déjà une action de communication comme pour les concours de publicité lancés par L'Oréal. Mais cet acte de communication peut parfois tourner mal quand, comme pour General Motors avec le concours

de création de publicités pour la Chevy Tahoe ([Chevy Apprentice Challenge](#)), de nombreux consommateurs répondent avec des messages négatifs (dans ce cas précis, des messages anti-S.U.V., ces lourds véhicules sportifs et utilitaires nord-américains). Par leur capacité à inciter les utilisateurs à publier du contenu (audio, vidéo, favoris, blogs...) et à le mettre à disposition de tous, les blogs et les wikis forment le socle des usages du Web 2.0 applicables à la co-promotion. La co-promotion peut prendre aussi l'aspect d'une production plus modeste du consommateur comme la réponse aux questions d'autres consommateurs ou la rédaction de critique d'un ouvrage ou d'un film. Certains sites Web donnent ainsi la possibilité aux consommateurs de catégoriser eux-mêmes, à l'aide de mots-clés, les contenus qu'ils souhaitent partager en ligne. Poussé à l'extrême, ce concept de co-promotion, fondé sur la création de structures basées sur l'utilisation des connaissances des clients reliées dans le réseau, peut amener l'entreprise à modifier ses activités. Ainsi Amazon, simple librairie au départ, s'est transformé en un réseau d'échange de connaissances entre les consommateurs, les éditeurs, les écrivains et l'enseigne autour des livres. Ce changement structurel a influencé la re-configuration de la chaîne de valeur et a généré de nouvelles compétences pour l'entreprise.

### *Co-Production*

Dans la co-production, il ne s'agit plus là, pour le consommateur, de contribuer de manière générale au design ou à la publicité d'un produit ou d'une marque mais de participer à la réalisation de son expérience de consommation. Pour cela l'entreprise développe des moyens lui permettant de customizer son offre notamment au travers de plates formes de *self-serving* (plus que de simple *self-service*). Elle lui donne aussi le choix du canal de distribution et/ou de communication : le consommateur construit son mode d'interaction avec l'entreprise (quand, où, et comment il le souhaite à la fréquence qu'il souhaite). Enfin, l'entreprise aide le consommateur à développer sa capacité à chercher et rassembler de l'information sur les produits et les offres de manière à mieux produire son expérience.

### *Co-determination*

Dans les approches de co-imagination, il s'agit pour l'entreprise de favoriser le développement des enjeux avec les consommateurs. C'est par exemple la démarche mise sur pied par Elephant Design ([www.elephantdesign.com](http://www.elephantdesign.com)) et qui répond au nom de DTO, *Design to Order*. Au travers de cette démarche, l'entreprise se propose d'organiser un cahier des charges à partir de divers supports comme des logiciels de création, des photos et des supports

visuels/textuels. Les connaissances générées par des expériences participatives de création via ces supports, sont ensuite incorporées dans des offres de produits/services qui ont été pré-commandées par un groupe de consommateurs. Dans certains cas, les démarches de co-innovation peuvent aussi impliquer une véritable coopération avec l'ensemble de la communauté des passionnés comme pour Firefox Mozilla qui est un projet dit d'open source auquel ont contribué plus de 1000 *lead users* dans la définition de ses codes. Ceci étant, es communautés de consommateurs et les connaissances générées par ces communautés constituent un procédé très particulier du fonctionnement des acteurs de marketing impliquant un changement organisationnel. Tout d'abord, ce changement résulte de la connaissance créée par les membres de communauté regroupés autour de la même passion qui a un caractère plus tacite qu'explicite ; ensuite, le changement provient du fait que le marketer participe et interagit avec des clients comme un membre de la communauté. On remarque à partir de quatre mode de co-creation présentés que la valeur de connaissances/ compétences devient plus en plus pertinent dans la constitution de la valeur du produit/service. Le *Knowledge Marketing* est une méthode opérationnelle dynamique de co-création fondée sur le croisement de deux axes : le niveau de compétences du client et son degré d'implication dans la consommation. Elle vise également à redonner le pouvoir au consommateur (*Customer Empowerment*) en développant ses compétences, mais surtout d'augmenter la valeur du produit/service. Quelles sont les valeurs à co-créeer avec le client ?

### **La co-création de valeur et le « 3D » *Knowledge Marketing* : l'ingénierie de valeur**

Pour l'approche de « 3D » *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 valeurs sont perçues par le client dans les actes de co-création. Ces différentes valeurs mises en relation entre eux peuvent ensuite être mises en correspondance avec les axes stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Tel est le sens de l'ingénierie opérationnelle du « 3D » *Knowledge Marketing* qui tente de concilier les concepts de valeurs et de la co-création.

Le consommateur recherche quatre types de valeurs regroupés en:

- les valeurs d'usage ;
- les valeurs statutaires ;
- les valeurs expérientielles ;
- les valeurs de compétence.

Ce sont les relations entre différents types de valeurs qui constituent les vecteurs de la co-création. Le consommateur choisira les types de valeurs et les mettra en relation pour la co-création : citons dans ce tableau les composantes et familles de valeurs :

Valorisation <b>Usages</b>  <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 <b>Expériences</b>  <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 <b>Statuts</b>  <i>Valeur statutaire</i> <i>succès, gestion de l'impression</i>  <i>Valeur d'estime</i> <i>réputation, possession</i>	Valorisation <b>Compétences</b>  <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>

Figure : les composantes des valeurs et les familles de valeurs en co-création

Une crème de beauté concilie par exemple une valeur expérientielle de bien-être, une valeur utilitaire (hydrater la peau), une valeur épistémique (savoir utiliser le produit) et une valeur statutaire (valeur d'estime, associée à l'idée de devenir beau). Ces différentes valeurs (usage, statutaire, expériences, compétences) peuvent être mises en regard des divers axes stratégiques de l'entreprise (marché, niche, fidélité, compétence, vécu).

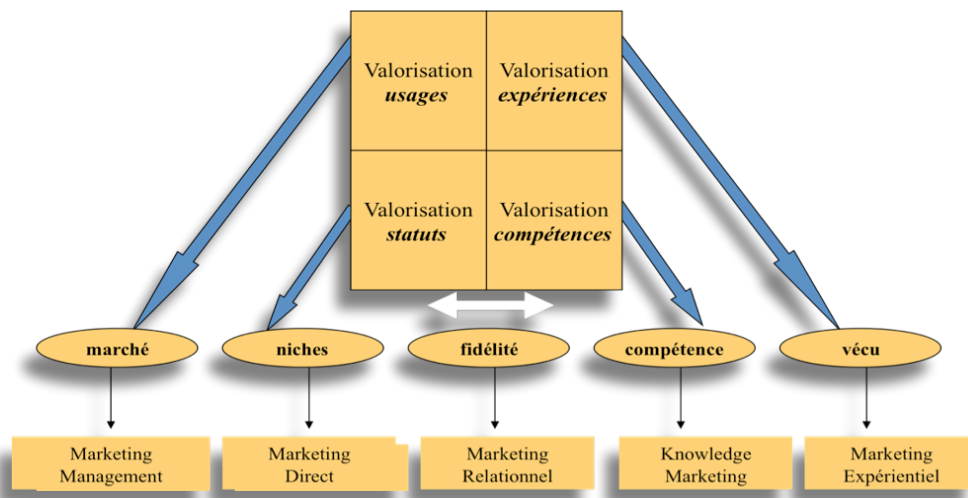


Figure : les liens entre les sources de valorisation du et les axes stratégiques



### *Application à des cas d'entreprise : exemple de Galimard*

Parfums Galimard (ce cas sera présenté en détail dans les paragraphes suivants) est un parfumeur qui propose à ses clients de créer eux-mêmes leur parfum. Une fois un parfum élaboré, sa formule est mémorisée dans la base de données du parfumeur qui peut ainsi le refaire à la demande. En 1996, le « Studio des Fragrances » avait lancé l'offre à 29 euros. A partir de 2002, de nouvelles salles apparaissent et le prix est porté à 45 euros. En 2003, le parfumeur recensait 15000 co-crétions.

Les facteurs de réussite de cette expérience sont les suivants :

- **un équilibre entre les différentes valeurs co-crétées** : la valeur utilitaire ou fonctionnelle (se parfumer), la dimension expérientielle (expérience ludique), la valorisation épistémique (savoir composer soi-même son parfum) et l'estime de soi ;
- **un équilibre entre les axes stratégiques associées aux valeurs co-crétées** : l'équilibre entre trois axes stratégiques (niche, vécu et compétence du client) favorise également la fidélité puisqu'un client souhaite de revaloriser à nouveau son statut, l'expérience ou sa compétences et en plus il peut commander à nouveau son parfum par correspondance ;
- **une efficacité de co-crétion** : la relation entre valeurs est perçue plus élevée par rapport au prix payé (45 euros).

### **Le « 3D » Knowledge Marketing et une typologie de clients appropriée à la co-crétion**

A ce stade le 3D *Knowledge Marketing* se présente comme une méthode opérationnelle consistant à mobiliser et développer à la fois les compétences des consommateurs et celles des collaborateurs de l'entreprise impliqués dans le processus de co-crétion de la valeur. Elle permet en termes opérationnels d'une part, de doter des clients des compétences par leurs projets et expériences de consommation (*Customer Empowerment*) et d'autre part, de développer les compétences des membres de l'entreprise. La réussite d'une telle méthode dépend du développement d'une typologie-clients fondée sur les compétences des clients impactant celles des entités de l'entreprise impliquées dans les expériences des clients. Sur la base d'une typologie de clients fondée sur leur niveau de compétences et leur degré d'implication, le « 3D » *Knowledge Marketing* offre notamment des pistes pour les actions à mener afin de réduire la résistance des consommateurs et impliquer ceux à potentiel plus ou moins fort de compétence et/ou d'implication dans la relation avec l'entreprise.

La typologie de clients proposée par le « 3D » *Knowledge Marketing* se construit ainsi autour des axes : niveau des compétences du client et degré d'implication du client et l'expérience de co-création. Au croisement de ces dimensions (forte, faible, moyenne), 3x3 = neuf catégories de clients ont été identifiées en termes d'évolution de leurs compétences et par rapport à l'importance de leur implication à la co-création. Les clients engagés possédant un niveau moyen de connaissances/compétences semblent la catégorie privilégiée ou « *cœur du Customer Empowerment* », cette catégorie étant la plus capable de faire évoluer ses compétences par le biais de l'implication.

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

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

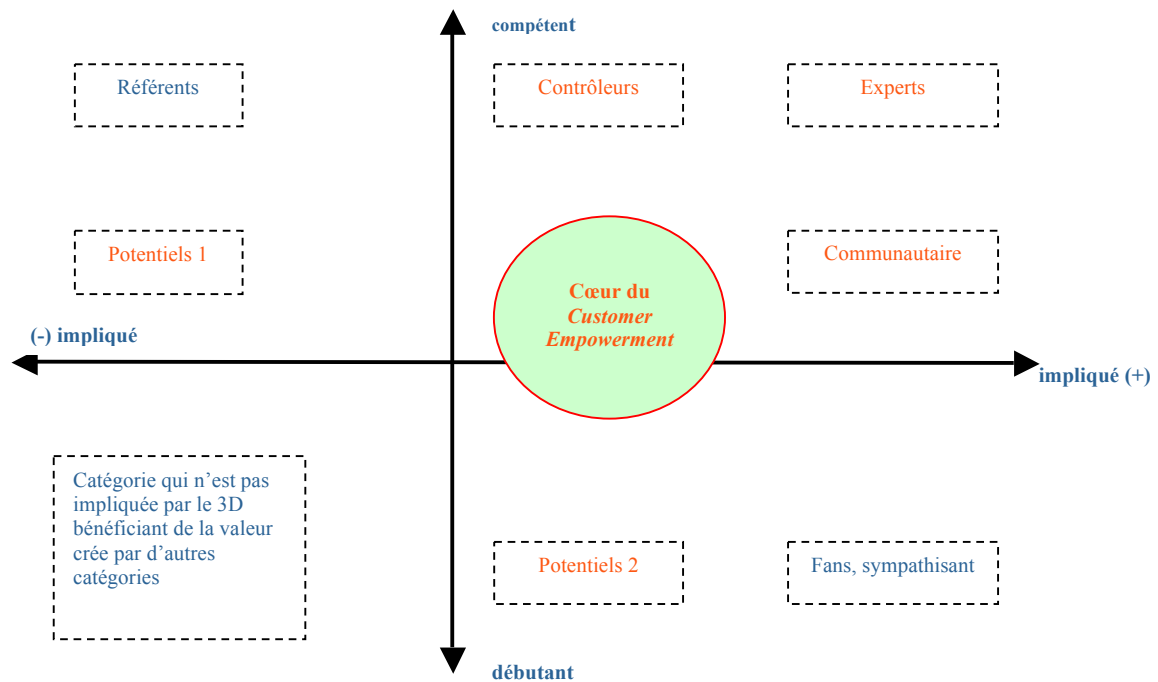


Figure : la typologie des clients selon le *3D Knowledge Marketing*

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

La création de valeur est à la base d'une stratégie de *3D 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-crédation de valeur avec les catégories de consommateurs les plus impliqués, les plus intéressés par rapport à la marque, aux produits, aux services.
- et la création de valeur pour les autres clients, à partir de ce qui a été construit avec les premiers.

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

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

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

**A/** Les démarches selon la méthode de *3D Knowledge Marketing*, visant les catégories de clients ayant un potentiel (potentiels 1 et 2) de développement de compétences et de la valeur, s'organisent de manière suivante :

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

**La démarche 1** selon la méthode de *3D Knowledge Marketing* (axe communautaire) vise à impliquer davantage dans l'expérience de consommation ces « potentiels 1 » et à les conduire progressivement vers le « Cœur de Customer Empowerment ». Les actions communautaires permettent de doter le client d'un pouvoir d'action dans leur expérience de consommation et donc de valoriser leur compétence.

**La démarche 2** selon la méthode de *3D Knowledge Marketing* (axe individuel) consiste à donner la possibilité aux clients qui déjà impliqués dans les expériences de consommation à monter en compétence. Il s'agit ici de faire remonter les compétences des clients « potentiels 2 » impliqués dans les expériences de consommation par le biais d'actions d'apprentissage

**B/** La démarche du *3D Knowledge Marketing* est de faire monter en compétences les clients « Cœur de Customer Empowerment » pour les intégrer dans les catégories « contrôleurs », « experts » ou « communautaires ». Ces trois catégories de clients seront susceptibles de co-crée de la valeur, des nouvelles compétences des membres d'entreprise et d'apporter le changement organisationnel et l'innovation à l'entreprise.

La notion de « compétence » au cœur du « 3D » *Knowledge Marketing*, application managériale du « Customer Empowerment », participe à la régénération des rôles de

l'entreprise et de ceux du client : l'entreprise est incitée à revoir ses positions et à reconnaître le consommateur comme un client compétent dont elle peut apprendre ; *le client qui retrouve un certain contrôle sur son expérience de consommation, voire sur la création de produit, sera ainsi conduit à relâcher sa défiance vis-à-vis de l'entreprise.* Le développement des compétences du client peut avoir un impact sur la construction de celles des jeunes entreprises. Le *3D Knowledge Marketing* apporte ainsi une vision plus ouverte aux managers des entreprises sur les possibilités d'innover avec les clients, de plus en plus compétents, et en passe de devenir les co-créateurs de leurs propres expériences.

### ***Exemple du 3D Knowledge Marketing du « Studio des Fragrances » de Galimard***

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

Nous pouvons donc qualifier les expériences de créations de parfums comme non-programmées ni pour le client, ni pour le parfumeur, ni pour l'entreprise Galimard. Le « Customer Empowerment » consiste dans ce cas à donner au client la possibilité de construire une expérience le conduisant à apprendre les ficelles du métier de parfumeur, jusque-là chasse-gardée des parfumeries ! Pour apprendre sur tout ce que a été fermé au public et « monopolisé » par des parfumeries auparavant – « le métier du parfumeur » ! L'apprentissage organisationnel selon le *3D Knowledge Marketing* se traduit comme la conception d'innovation non-programmée de parfums à partir du procédé opérationnel de dépliement de compétences ».

Le projet de Galimard souligne l'importance du développement des connaissances et des compétences des clients. Ils conduisent également à s'interroger sur la dimension stratégique de la méthode *Knowledge Marketing*. L'entreprise peut valoriser la co-création de ses propres compétences en intégrant les procédés d'apprentissage du client au travers de deux stratégies :

\* La première conçoit le *3D Knowledge Marketing* comme un procédé de délégation du pouvoir du consommateur vis-à-vis du produit et des variables du marketing. Ainsi, le consommateur impliqué se transforme en un client compétent. L'entreprise apporte au client le contenu des variables marketing par des actions d'apprentissage (stages de co-création, séminaires de formation, ateliers de création dans les boutiques, etc.) et co-crée avec le client la compétence-entreprise lors de ce processus.

\* La seconde considère le *3D Knowledge Marketing* comme un processus de création d'expériences, où la communauté fait adhérer de nouveaux clients et les implique davantage dans les expériences de co-création avec les entreprises.

L'axe de compétences présente le niveau de compétences de clients et l'axe d'intégration du consommateur envisage le degré de sa participation dans l'expérience. En fonction du croisement de ces axes, les clients engagés possédant un niveau moyen de connaissances/compétences semblent la cible privilégiée des actions du *3D Knowledge Marketing*. Ce niveau de connaissance des clients est capable d'évoluer par le biais de la co-création et d'apporter des compétences d'innovation aux entreprises.

### **Le « 3D » *Knowledge Marketing* du « consommateur co-créateur compétent ».**

Dans un certain nombre de théories et de recherches (Cova et Dalli, 2009, Cova et Louyot, 2006, 2010), les notions de connaissances et de compétences du consommateur, apparaissent comme dénominateurs communs. Le « 2D » *Knowledge Marketing* (Curbatov, 2001, 2003), fondé sur la notion « connaissance-client » défini initialement comme « *un système de co-création des connaissances qui résulte des relations clients-entreprises en expériences de création de la valeur* », se présente désormais comme une approche théorique fondée sur la dimension de « compétence client-entreprise », projeté dans les actes de co-création le « 3D ». Il permet en termes opérationnels de doter d'une part les clients de compétences et, d'autre part, de développer les compétences des membres de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1995).

Le *Knowledge Marketing* a parcouru entre 2001 et 2011 un chemin de recherche traversant différentes étapes complémentaires dont voici les principales :

*avant 1990-2001* – « une vision informationnelle » : le « 1D » *Marketing* - les clients traitent les informations émises par l'entreprise sur le marché :

*2000-2001* - « une vision stratégique » : le « 2D » *Knowledge Marketing* les clients de l'entreprise deviennent les co-créateurs de la connaissance organisationnelle en œuvrant sur des projets de consommation au sein de l'entreprise ;

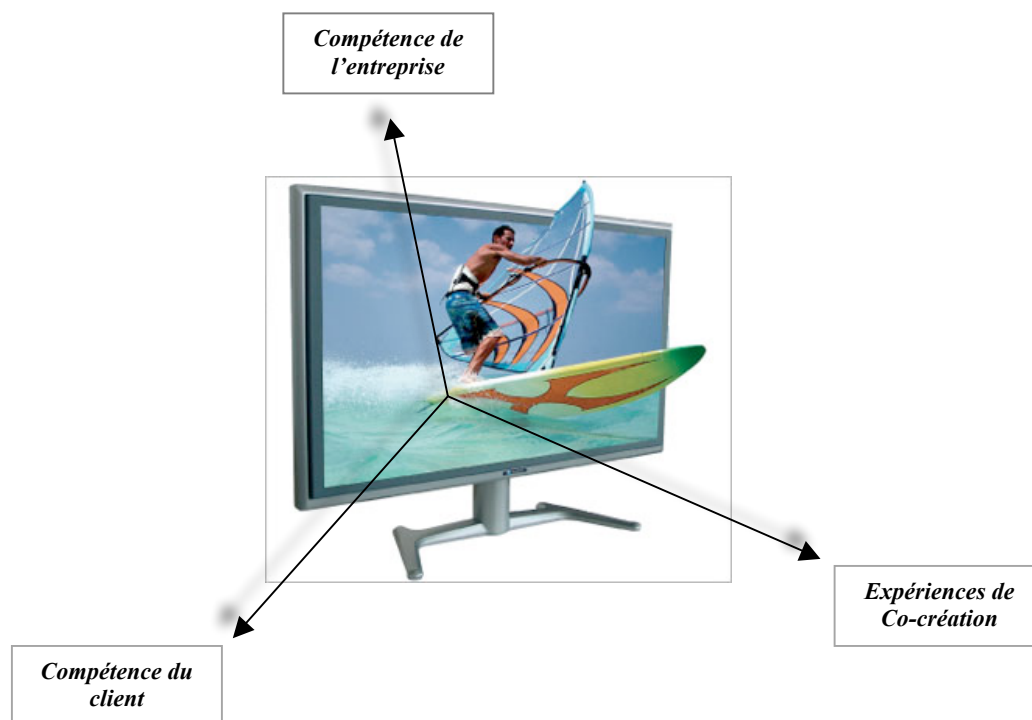
*2002-2005* - « une vision systémique » : le « 2D » *Knowledge Marketing* se formalise en tant que système organisé de connaissances, de compétences et de relations clients-entreprises qui résulte d'expériences vécues par les clients dans les entreprises ;

*2006-2007* - « une mise en perspective » du *Marketing Relationnel* et des courants de « *Customer Empowerment* » ;

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

*2009-2011* - « une approche théorique et managériale » : le « 3D » *Knowledge Marketing* stabilisée aujourd'hui dans la littérature du marketing orientée « compétence client /compétence d'entreprise / co-création ».

La réussite du « 3D » *Knowledge Marketing* dépend du développement d'une typologie-clients construite autour de trois dimensions : niveau des compétences du client et degré d'implication du client avec la dimension de la co-création avec l'entreprise. Les compétences du client impactent celles des entités de l'entreprise (Bonnemaizon, Curbatov et Louyot, 2008). Pour autant, les travaux sur le *Knowledge Marketing* avant 2009 ne proposent qu'une vision bi-dimensionnelle de la « compétence client / entreprise ». Dans les paragraphes suivants, nous nous référons aux travaux en sciences de gestion qui traitent de la compétence afin de combler cet écart. Nous proposons enfin, dans un dernier paragraphe, un cadre conceptuel du « 3D » *Knowledge Marketing* qu'implique tout processus de co-création.



### L'apport de certaines approches à la « 3D » troisième dimension

Afin d'enrichir la conceptualisation de la compétence du consommateur, un détour par les définitions en sciences de gestion et sociales est donc nécessaire et permet de saisir l'ambivalence du concept de 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 (équipements, produits), mais aussi, accumulation d'expériences passées et mémorisées sous la forme de connaissances explicites, formalisées ou tacites, de pratiques d'attitudes (volonté de s'engager, de faire face aux changements, à l'innovation, etc..).

Triple nature de la compétence	Définitions
« Compétences d'entrée »	Ressources tangibles : logiciels, équipement, produits Ressources intangibles : connaissances, pratiques, culture
« Compétences de transformation »	Processus organisationnels (ex. <i>empowerment</i> des employés, transversalité et synergie entre services)
Comportements compétents ou « compétences de sortie »	Compétences mises en actes dans une activité donnée (veille du marché, production, distribution, etc.)

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



La compétence est indissociable de l'action, elle est indépendante du contexte dans lequel elle opère. Ainsi, selon la tâche à réaliser, selon l'action à accomplir, cette mise en œuvre coordonnée de ressources et/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 - se manifeste dans un certain nombre de comportements compétents relatifs à une action donnée.

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. Elles sont le résultat d'un flux continu d'apprentissages qui viennent 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. 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'expérience – activité du consommateur. Autrement dit, les définitions de la compétence en sciences sociales nous amènent à distinguer les compétences terminales, ou comportements compétents, des compétences-processus définies comme la capacité à obtenir des compétences terminales (Wolf, 1998), ce que nous précisons dans un troisième paragraphe consacré à la présentation de notre cadre conceptuel des activités du consommateur sous l'angle de la mise en jeu de ses compétences.

Dans un premier temps, en nous appuyant sur l'approche dynamique ou processuelle de la compétence, nous suggérons que l'activité du consommateur en co-création peut s'envisager comme l'intégration de ressources propres au consommateur et de ressources fournies par l'entreprise. Puis, dans un second temps, l'approche statique de la compétence nous conduit à envisager la résultante de cette intégration ou mobilisation de ressources comme un ensemble de compétences d'action ou comportements compétents : compétences instrumentales,

cognitives ou d'usage. Nous proposons enfin le cadre conceptuel de l'activité du consommateur qui en découle.

### **Approche dynamique et multidimensionnelle de la compétence : les compétences-processus intégrées dans la co-crédation**

Dans le cadre de la consommation, nous proposons d'envisager la compétence-processus comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire, et savoir-être, de comportements mobilisés dans une situation donnée qui relèvent d'un double équipement (Le Boterf, 1994) dans lequel le consommateur puise pour co-crédier. Il s'agit tout d'abord de l'équipement incorporé à sa personne, défini en marketing par le courant du *Consumer Culture Theory* comme ses ressources culturelles ou physiologiques (Arnould, Price et Malshe, 2006 ; Baron et Harris, 2008). Les ressources *notionnelles* et *communicationnelles* complètent cette classification pour son premier groupe : ressources propres aux clients. Elles mettent en évidence en premier lieu 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. Parmi l'ensemble des notions-connaissances abordées en marketing, on retiendra par exemple, celles de gamme de réalisation, de cahier des charges, de lieu de consommation, de prix et de cycle de vie d'un produit. Tournées vers le consommateur, les ressources notionnelles correspondent à la connaissance du produit ou du service qui se définit comme la maîtrise des notions essentielles qui le caractérisent : intrinsèques et extrinsèques, aspects techniques et relatifs à la sécurité, le coût d'acquisition, d'installation et de maintenance (garantie, réclamation), du produit... En termes de ressources communicationnelles incorporées dans les compétences de consommation, on peut ainsi penser à la capacité à parler le même langage (c'est-à-dire disposer d'un lexique), à la capacité à réclamer, à alerter sur le danger des produits ou des situations de consommation, à donner son avis, voter ou communiquer sur le produit en s'appuyant sur différents supports. Ces ressources communicationnelles peuvent prendre le visage de ressources co-crédatives qui impliquent une communication bilatérale.

Le deuxième groupe de ressources de clients est composé de ressources commerciales et matérielles, qui appartiennent aux clients ou sont mises en disposition par l'entreprise.

<b>Ressources du client</b>	<b>Eléments des ressources</b>
<b>Ressources propres au client :</b> Ressources physiologiques, temporelles ou individuelles	Condition physique, mentale et affective, énergie, volonté, émotion, force, temps consacré à la consommation
Ressources sociales	Relations de famille, communautés de consommateurs, relations commerciales
Ressources notionnelles	Notions – connaissances essentielles relatives au produit ou au service : sécurité, coût, installation, qualité, mode de conduite, notions de la grammaire, etc.
Ressources communicationnelles	Empathie, sens de la collaboration, de l'élaboration de messages clairs, lexique et vocabulaire de messages émis aux interlocuteurs.
Ressources culturelles	Approches culturelles spécifiques autour d'un produit/service, d'une expérience, des enjeux éthiques, caritatifs, sociaux, économiques, légaux, commerciaux...
<b>Ressources commerciales et matérielles du client :</b>	
Ressources commerciales	Canaux de communication et de distribution, catalogues et supports physiques, plateformes interactives et techniques diverses, offres de produits et de services.
Ressources financières matérielles	L'argent et les crédits disponibles pour la consommation, matériels techniques et informatiques, logiciels, moyens de paiement, etc.

**Tableau : Classification des ressources mobilisées par le consommateur**

Le consommateur puise également dans son environnement et dans sa culture, l'équipement composé des relations familiales, amicales, des communautés de consommateurs (Arnould et al., 2006). A cela, nous agrégeons des ressources mises à disposition par les entreprises du marché (ressources commerciales) qu'il intègre à ses propres ressources de manière à co-crée son expérience.

### **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 tant marketing que de sciences sociales, nous permet de distinguer des capacités du consommateur regroupées en trois familles de compétences :

- les *compétences cognitives* liées, en marketing, à la capacité à décoder le discours des firmes et les messages publicitaires (Macdonald et Uncles, 2007), 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 et efficacité, lire, écrire, comprendre et mémoriser les informations, évaluer l'utilité, la pertinence et la qualité de l'information trouvée, assumer une veille informationnelle. Les compétences cognitives du client sont ainsi des capacités à lire, interpréter, mémoriser, organiser et formaliser en écrit ou par langage 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, des outils appartenant au consommateur (ordinateurs, périphériques), disponibles dans son environnement mais aussi à l'utilisation des outils de représentations (étiquettes, notice d'utilisation, etc.). Certains chercheurs en marketing (Lüthje, 2004) privilégient cependant une approche plus large. Les compétences instrumentales du consommateur font pour eux écho à l'utilisation coordonnée, maîtrisée d'une technique, d'une technologie, 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, professionnelles ou encore les réseaux en ligne (Macdonald et Uncles, 2007) pour atteindre un objectif donné : parler de compétences relationnelles transversales paraît ici approprié.

- Enfin, *les compétences liées à l'usage* d'un produit, d'un service ou d'un média, qui lui 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, 1986, 1999, 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. Ici une proposition d'un tableau du référentiel non exhaustif de ces différents types de compétences.

Typologie	Familles et types de compétences
-----------	----------------------------------

<b>Compétences instrumentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à manipuler et à se servir des objets, des instruments qui facilitent ou permettent de tirer bénéfice de sa consommation.</li> <li>- Capacité des consommateurs à se servir d'un réseau de contacts personnels avant de s'engager dans le marché.</li> <li>- Capacité à se servir des réseaux en ligne.</li> <li>- Capacité des consommateurs à se servir de leurs connaissances sur la fabrication d'un produit et sur les matériaux et les technologies utilisés pour la fabrication des produits existants sur le marché de façon à pouvoir traduire les besoins et attentes des consommateurs en un langage technique appropriable par les ingénieurs.</li> <li>- Capacité à utiliser les droits et les responsabilités afférents à son statut de client pour faire pression sur l'entreprise.</li> <li>- Capacité à manier les technologies multimédia pour en tirer pleinement bénéfice.</li> <li>- Capacité à orchestrer les différents canaux mis en place par l'entreprise en fonction de sa demande.</li> </ul>
<b>Compétences cognitives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à rechercher des informations avant d'acheter un produit, à comparer les prix, les garanties et la qualité, etc.</li> <li>- Capacité à retenir les informations pertinentes, capacité d'expertise et de familiarité.</li> <li>- Capacité à se remémorer les informations sur le produit.</li> <li>- Capacité à manier les règles de production (savoir procédural) permettant d'utiliser au mieux les informations reçues de l'extérieur ou stockées en mémoire (savoir déclaratif).</li> <li>- Capacité à calculer, lire, interpréter, écrire, s'exprimer.</li> </ul>
<b>Compétences d'usages et créatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à utiliser les produits et services à bon escient.</li> <li>- Capacité à détourner les produits de leur fonction initiale.</li> <li>- Capacité à découvrir et de nouvelles fonctions ou façons d'utiliser les produits.</li> <li>- Capacités de découverte, de compréhension de nouvelles représentations.</li> <li>- Capacité à comprendre son propre comportement et/ou à modifier son comportement.</li> </ul>

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*).

### **Le « 3D » Knowledge Marketing : compétence du client et de l'entreprise dans la co-création**

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, des 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 et, comme nous tentons de le décrire dans la figure ci-dessous, les expériences 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 notionnelles, culturelles, communicationnelles, collaboratives, physiologiques) ou disponibles dans son environnement qu'il soit commercial (matériels, canaux de communication, outils techniques pour interagir avec l'entreprise) ou non (ressources sociales, ressources sociales en ligne) et dans lesquelles l'individu puise pour co-créer l'expérience de consommation. Pour le « 3D » Knowledge Marketing, la mise en relation des compétences du consommateur dans les expériences de co-création est compétence accompagnée par **une mise en relation** des ressources et compétences de l'entreprise, on dit : la « **compétence de mise en relation** ».

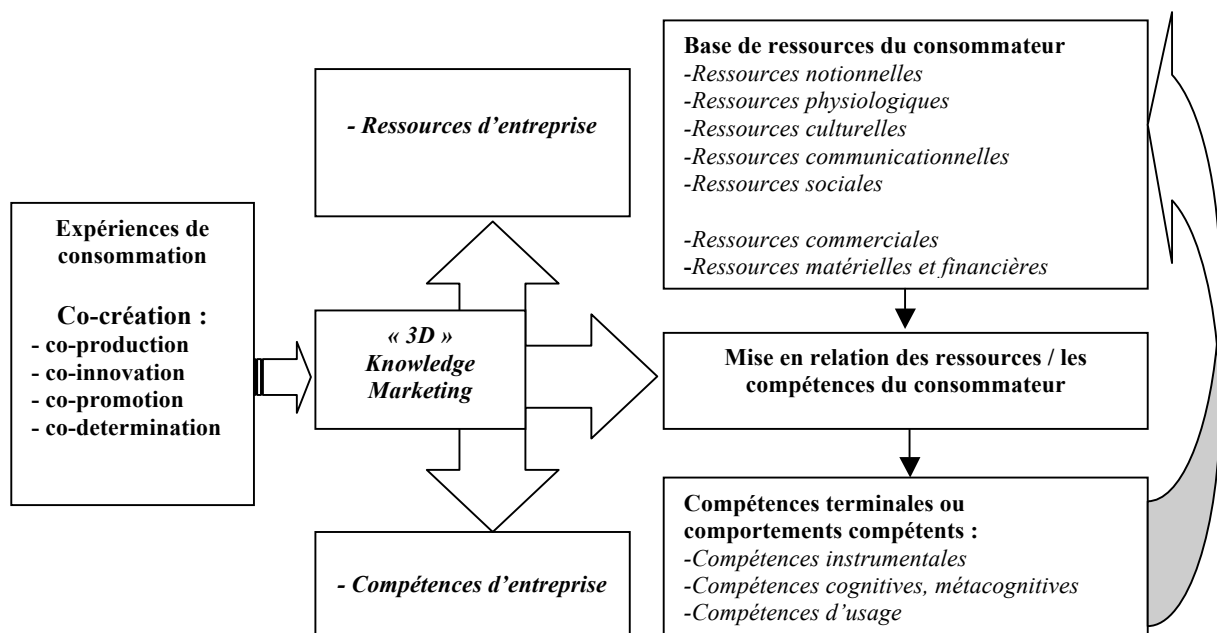


Figure : La mise en relation des compétences du client et de l'entreprise dans les expériences de co-création : le « 3D » Knowledge Marketing

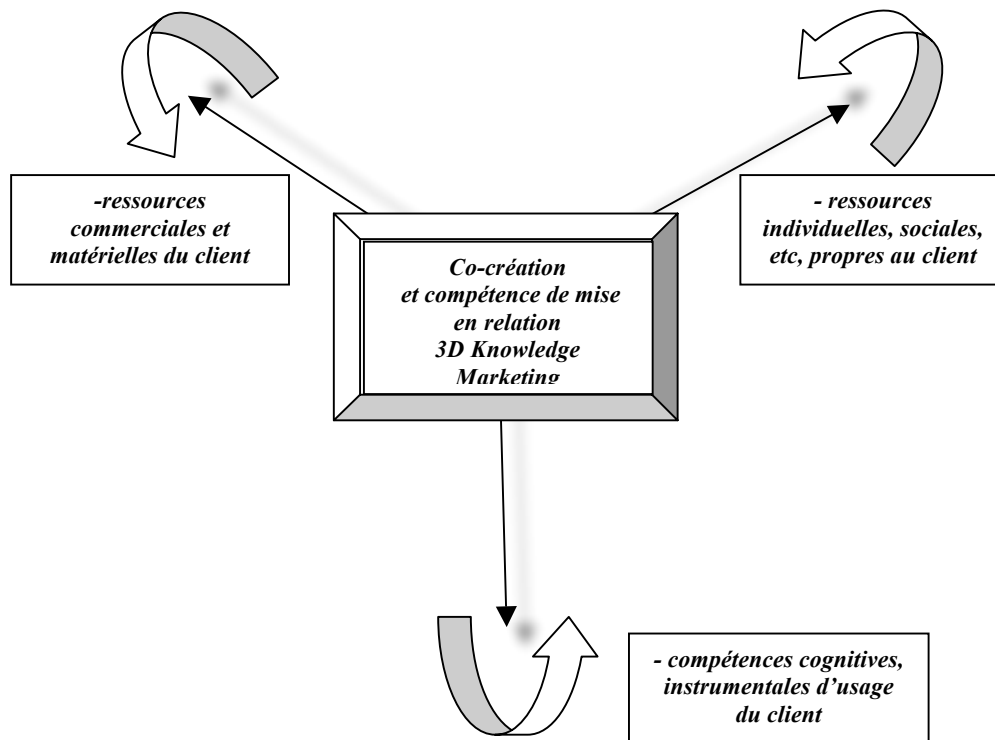


Figure : la compétence de mise en relation « ressources – compétences » du client en représentation *3D Knowledge Marketing*

Afin d'illustrer la portée opératoire de cette analyse conceptuelle des compétences du consommateur dans le « 3D » *Knowledge Marketing*, nous proposons dans le développement suivant deux scénarii de consommation visant à présenter des ressources incorporées par le consommateur et des comportements compétents qu'il est susceptible de mettre en jeu : la préparation d'un voyage et l'embarquement à l'aéroport, la co-création d'un parfum personnel.

### **Deux exemples de co-création pour illustrer le « 3D » *Knowledge Marketing***

Notre cadre conceptuel des compétences du consommateur s'appuie sur le postulat selon lequel le consommateur fait face à différentes situations complexes. Après avoir exposé la méthodologie des scénarii, nous proposons, dans un deuxième temps de les développer afin de montrer de quelle façon le consommateur peut s'engager dans un processus de co-création.

#### *Les services liés au voyage via les Aéroports de Paris*

A l'aéroport, le consommateur doit déployer des compétences essentiellement cognitives, c'est-à-dire être en mesure de mémoriser toutes les informations relatives à son vol (lieu et horaires d'embarquement, moyens d'accès à l'aéroport, informations concernant les produits

autorisés en cabine, le type d'avion, etc...). Des compétences instrumentales sont également requises : réservation préalable de billets électronique sur Internet, impression éventuelle de la carte d'embarquement aux bornes interactives. S'il le consommateur manque de ressources notionnelles liées au voyage et à sa préparation et n'est pas à même d'utiliser ces outils, il peut faire appel aux compétences du personnel d'accueil non-navigant ce qui nécessite des ressources communicationnelles, c'est-à-dire une capacité à faire comprendre sa demande dans le langage de l'entreprise et suppose la mise en jeu de compétences relationnelles, de capacités à maîtriser l'interaction, le dialogue avec le personnel d'accueil.

### Exemples de ressources et compétences du consommateur, *Aéroports de Paris*

Ressources incorporées	Compétences mises en jeu
<p><i>Ressources notionnelles</i> : notion d'organisation du temps et d'orientation dans l'espace, notion de sécurité, notion de bagage de cabine autorisé; notions d'enregistrement et d'embarquement (compagnie, pièces documents, siège, restrictions)</p> <p><i>Ressources culturelles</i> : connaissance relatives à la culture du pays, connaissances liées aux voyages</p> <p><i>Ressources commerciales</i> : le personnel d'accueil, le site internet, bornes d'enregistrement</p> <p><i>Ressources communicationnelles</i> : empathie, maîtrise du langage de l'entreprise et du personnel.</p>	<p><i>Compétences instrumentales</i> : utilisation des outils de représentations (billet électronique, panneaux d'affichage, plans d'aéroports); utilisation des bornes d'enregistrement, navigation sur le site Internet. Maîtrise de l'interaction avec le personnel d'accueil et de sécurité lors de la résolution de problèmes (retards, bagage, produits autorisés, etc.).</p> <p><i>Compétences cognitives</i> : informations sur le trajet, terminal, informations sur le transport, informations du trafic</p> <p><i>Compétences d'usages</i> : préparer et assurer un voyage</p>

#### La création d'un parfum personnel

L'exemple de création d'un parfum personnel est une autre illustration de la mise en jeu des compétences du consommateur. Ce cas, déjà traité dans des recherches précédentes (Curbatov, 2003), montre que le consommateur mobilise une partie importante de ses ressources psychologiques et individuelles ainsi que des capacités créatives et métacognitives. La création d'un parfum personnel est l'occasion de développer ces ressources notionnelles et culturelles sur le parfum et ainsi de renforcer les compétences cognitives et instrumentales du consommateur en composition du parfum et en utilisation des instruments techniques à la co-création avec le parfumeur.

Ces cas scénarisés qui montrent la diversité des ressources mobilisées par le consommateur et des compétences requises pour s'engager dans un processus de co-création de valeur débouchent à présent sur des implications tant théoriques que managériales.



## Exemples de ressources et compétences du consommateur, Parfums Galimard

Ressources incorporées	Compétences mises en jeu
<p><i>Ressources notionnelles</i> : notions sur le poste de travail (« orgue de parfumeur »), notion sur le classement des essences de parfums sur l'orgue par des notes et par des familles de parfums, notions relatives aux notes de parfums (fond, cœur et tête), notion d'« ascenseur » pour sentir le parfum, connaissances relatives aux familles de parfums.</p> <p><i>Ressources culturelles</i> : Culture du parfum liée à la perception individuelle des connaissances appropriées.</p> <p><i>Ressources communicationnelles</i> : capacités collaboratives en relation avec le parfumeur.</p> <p><i>Ressources commerciales</i> : stage de création de parfum personnel, accompagnement du client.</p> <p><i>Ressources physiologiques ou individuelles</i> : émotions, capacités olfactives</p>	<p><i>Compétences instrumentales</i> : manipulation des instruments (éprouvette, mesureur, mouillette), de l'outil de représentation (fiche de formule), maîtrise de la technique de création, se servir des conseils du parfumeur.</p> <p><i>Compétences cognitives</i> : comprendre les informations sur les produits et essences olfactives ; mémoriser la formule du parfum.</p> <p><i>Compétences usages</i> : créer et utiliser le parfum personnel; Déclencher la créativité ; se comprendre soi-même et comprendre son comportement créatif ; faire évoluer la vision du parfum, créer de nouvelles représentations.</p>

### L'importance du « 3D » Knowledge Marketing pour les pratiques des entreprises

Les implications du consommateur en termes de ressources et de compétences invitent les entreprises à trois niveaux de lecture du consommateur, co-créateur de la valeur.

- *Etre attentif à l'intégration des ressources par le consommateur*

La première lecture consiste 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 revoir sa grille d'analyse explicite ou implicite de la connaissance du client / entreprise pour le « 2D » Knowledge Marketing. Ce travail réflexif s'élargit sur les schèmes du client en « 3D » : le client est compétent sur un plan cognitif, instrumental ou sur le plan de l'usage, dans de nombreux domaines de compétences d'entreprise, intégrées dans la dimension de la co-création.

- *Etre attentif 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 marketeurs à

s'interroger sur les comportements compétents requis (*compétences instrumentale*, etc.) dans le cadre de leur activité et de ce fait aboutir à l'exclusion des clients qui ne les possèdent pas. Selon le « 3D » *Knowledge Marketing*, les entreprises devraient prêter une plus grande attention au potentiel de leurs consommateurs co-créateurs et à ceux qui n'ont que peu de ressources pour s'investir dans le processus de co-création de valeur ou qui ne veulent pas co-créer.

- *Veiller aux conditions d'activation des compétences du client*

Le « 3D » *Knowledge Marketing* permet enfin de s'interroger sur les ressorts de l'activation des compétences du consommateur. Dans nos illustrations, 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 en jeu ses compétences ? Rappelons que sa compétence, au même titre que la compétence de l'entreprise, désigne une réalité dynamique et, selon le « 3D » *Knowledge Marketing*, le processus de la co-création y contribue. L'étude de la dynamique de la compétence, de son processus de formation par la co-création, offre des pistes de réponses. La « 3D » souligne plusieurs éléments dont, notamment, la participation à la co-création, l'engagement du consommateur vis-à-vis de l'entreprise, son espérance de gains futurs communs (expérience innovante, statut social, image de la marque personnalisée, réduction des coûts), autrement dit les calculs intéressés auxquels procède le client.

Ces indicateurs sont autant de leviers d'action pour les entreprises. Ces dernières auront en effet de plus en plus besoin, avec la diffusion des technologies communicantes de type 3<sup>ème</sup> génération (Smart-Phones, Tablettes communicantes, Smart-Téléviseurs, etc.), les procédures de co-création, c'est-à-dire la façon dont les consommateurs développent ces compétences de forment les nouvelles compétences des entreprises.

La co-création présentera donc un certain nombre de caractéristiques qui la rendent particulièrement pertinente quant aux prolongements des recherches en « XD » *Knowledge Marketing* à l'horizon de 2021.

## Bibliographie

- ACHROL, R.S., KOTLER P., (2006), The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Armonk, NY: ME Sharpe, pp. 320-333
- ACHROL, R.S., KOTLER, P., (1999), Marketing in the network economy, in *Journal of Marketing*, 63
- Alba J.W. et Hutchinson J.W. (1987), Dimensions of customer expertise, *Journal of Consumer Research*, 13, pp. 446-449.
- Andreani J-C. et Conchon F. (2002), Les techniques d'enquêtes expérientielles : vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives, in *Actes du Colloque International « Tendances du marketing »*, EAP-ESCP, Paris, janvier.
- Argyris C. (1995), *Savoir pour Agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris.
- Arnould E.J. et Thomson C.J (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of research, *Journal of Consumer Research*, vol. 31, pp. 868-882.
- Arnould E.J., Price L.L. et Malshe A. (2006), Toward a Cultural Resource-Based Theory of The Customer, in R.F. Lusch et S.L. Vargo (Eds.) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Armonk, NY, ME Sharpe, pp. 320-333.
- Aurier, P et N'gobo, P. (1999) "Assessment of Consumer Knowledge and its consequences: A Multi-Component Approach", *Advances in Consumer Research*, Eds. Linda, Scott and Eric Arnould
- Ballantyne D., Christopher M. and Payne A., (2003), Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward, *Marketing Theory*, 3(1): 159-166.
- Baron S. et Harris K. (2008), Consumers as Resource Integrators, *Journal of Marketing Management*, vol. 24, 2, pp. 113-130.
- Bayard M., Leymarie S. et Smitt C. (2002), « Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise », in Dupich-Rabasse F, *Gestion des compétences et Knowledge Management*, Editions Liaisons
- 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, pp. 21-34.
- Berry L.L., (1983), Relationship Marketing. In Berry, L.L., Shostack G.L. and Upah, G., eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, IL, AMA.

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, pp. 39-47.

Beyou C. (2003), Manager les connaissances, Du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons.

Bolisani E., Scarso E. (1999), Information technology management: a knowledge-based perspective, in *Technovation*, vol.19, pp.209-217.

Bonnemaizon A., Cova, B, Louyot-Gallicher, M.C. (2006), RM in 2015: a Delphi approach, *5<sup>th</sup> International Congress on Marketing Trends*, Venice, 20 and 21 January 2006 and *35th EMAC Conference*, Athens, 2006

Bonnemaizon A., Curbatov O. et Louyot M. (2008), « Le *Knowledge Marketing*, une voie applicative du Customer Empowerment. Essai de méthodologie basée sur les compétences du client », in *7th International Congress Marketing Trends*, Venice, January 17-19.

Brodie R., Coviello N. and Bliemel F., (2003), Introduction to the Special Issue on Conceptual Developments in Relationship, Marketing, *Marketing Theory*, 3(1)

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

Caru A. et Cova B. (2002), « Retour sur le concept d'expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du concept », in 7èmes Journées de recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, novembre

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

Carù A. et Cova B., Eds (2007), *Consuming Experience*. Oxon, Routledge.

Cinotti Y. (2007), Proposition d'une typologie des rencontres de service, *Actes de la 2<sup>ème</sup> journée de recherche en marketing IRIS*, Lyon.

CNRS - Centre National de la Recherche Scientifique (2006), « Quelques exemples de méthodes participatives », Colloque *Sciences et Société en mutation*, juin 2006

Cova B. (2003), « Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain : anti-manuel de marketing », *Les Cahiers de la Recherche*, N°03-155, Paris, ESCP-EAP

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

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

Cova B., Pace S., (2006), Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”, in *European Journal of Marketing*, issue special “Customer Empowerment”, vol. 40, 9-10, pp.1087-1105

Cova B., Louyot M C. (2003), « Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulation avec CRM ? », Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe, Université de Venise - ESCP-EAP

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

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

Coviello N.E., Brodie R.J. and Munro H.J., (1997), Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, in *Journal of Marketing Management*, 13(6): 501-522.

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

Curbatov O. (2001), “La construction et la modélisation du Knowledge Marketing”, Papier de recherche et in actes Communication d'Entreprise, RODIGE, Nice

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

Curbatov O., Pavlidis P., Bonnemaizon A., (2006), « Innover avec le Knowledge Marketing, 10<sup>ème</sup> tendance conceptuelle en mouvement », *Journées de recherches en marketing de Bourgogne*, novembre

Curbatov O. (2009), Apprendre ensemble : possibilité de coopération entre le secteur privé et université, Intervention au symposium de la CESI - Académie Europe *La fonction publique en Europe face au défi de la mondialisation et de l'intégration européenne: le rôle de l'apprentissage tout au long de la vie*, Malmö, Suède, 28-30 octobre.

Curbatov O. et Louyot M. (2011), « Le « Knowledge Marketing » : 10 ans de la méthode pour valoriser la R&D et la compétence du client », 3<sup>ème</sup> Colloque sur les méthodologies de recherche « Indicateurs d'évaluation des impacts des recherches dans le domaine de management », ISEOR - Université Lyon 3 (France), Division « Research Methods » - *Academy of Management (Etats-Unis)*, 15-16 Juin 2011 - Lyon

Curbatov O. et Louyot M. (2011), « Le Knowledge Marketing et les compétences du consommateur au service de la co-création », Actes du 27<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing, 15-17 mai, Bruxelles.

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, pp. 283-298.

Davis A., Elliot R., The evolution of the empowered consumer , in *European Journal of Marketing*, issue special “Customer Empowerment”, vol 40, 9-10, pp.1106-1121

Day A., (1994), The capabilities of marketing driven organizations, in *Journal of Marketing*

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), pp. 950-971.

Dietrich A. et Casal D. (2002), « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », in Dupich-Rabasse F, *Gestion des compétences et Knowledge Management*, Editions Liaisons

Dujarier M.A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo a eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.

Dyer J.H., Nobeoka K., (2000), Creating and managing a High-Performance knowledge-sharing network: the Toyota case, in *Strategic Management Journal*, 21

Egan J., (2003), Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research, *Marketing Theory*, 3(1): 145-157.

Etgar M. (2008), A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp., 97-108.

Filzer M. (2002), « Le marketing de la production d’expériences : statut théorique et implications managériales », *Décision Marketing*, N° 28, Octobre-Décembre, pp.13-22

Forbes 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, pp. 316-327.

Foucault M., (1972), *The Archaeology of Knowledge*, Tavostock Publications, London

Fournier S., Dobscha S. and Mick D.G., (1998), Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, in *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 42-51.

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

Füller J., Jaweski G. et Mülbacher H. (2007), Développement des produits et services en coopération avec des communautés en ligne, *Décisions Marketing*, 48, pp. 47-58.

Gibbert M, Leibold M., Probst G., (2002), Five Styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action, working paper, University of Genève, HEC.

*Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*, Wiley.

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

Gronroos C., (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2): 99-113.

Gummesson E., (2004). Return on Relationship (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2): 136-148.

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

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

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

Hienerth C., (2004), Impediments to the transfer of knowledge in innovative communities, in Carayannis E., Campbell D. (eds.), *Knowledge creation, diffusion and use in innovation networks and clusters: a comparative systems approach across the U.S., Europe and Asia*. Greenwood Publishing Books.

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.

Holbrook M.B. et E.C. Hirschman (1982), “The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, And Fun”, *Journal of Consumer Research*, vol 9, septembre, pp.132-140.

Holsapple C. W., Singh M., (2001), “The knowledge chain model: activities for competitiveness”, in *Expert Systems with Applications*, 20.

Kohli A.K., Jaworski B.J., (1990), Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, in *Journal of Product Innovation Management*, 18(3).

Kozinets R., (1999), E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption, *European Management Journal*, 17(3), pp.252–64.

Lachance M.J. et Legault F. (2007), College Students' Consumer Competence: Identifying the Socialization Sources, *Journal of Research of Consumers*, 13, pp. 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, pp. 699-727.
- Ladwein R. (2003), *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Economica, Paris.
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris.
- Lusch R.F. et Vargo S.L. (2006), Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements, *Marketing Theory*, 6, 3, pp. 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, pp. 683-695.
- Macdonald E.K. and Uncles M. (2007), Consumer Savvy: Conceptualisation and Measurement, *Journal of Marketing Management*, 23, 5/6, pp. 497-517.
- McWilliam G., (2000), Building strong brands through online communities, in *Sloan Management Review*, 41(13).
- Meirieu P. (1989), *Apprendre ... oui mais comment*, Paris PUF.
- Morgan R.E., (2004), Market-based organizational learning - Theoretical reflections and conceptual insights, in *Journal of Marketing Management*, 20.
- Narver J.C., Slater S.F., (1995), Market orientation and the learning organization, in *Journal of Marketing*, July
- Nonaka I., Takeuchi H., (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka I. et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Nonaka I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge, in *Organization Science*, vol. 5.
- Novemshy N., Ratner R. ET Wu G. (2002), Consumer Control and Empowerment : A Primer, *Marketing Letters*, vol 3, 3.
- Ouschan R., Sweeney J., Johnson L.W. (2006), Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations, *European Journal of Marketing*, vol.40, 9-10, 1068-1086.
- Palmer A., (2002), The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing, in *Journal of Relationship Marketing*, 1(1): 79-94.



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.

Passebois J., Aurier P. (2002) « Gérer les relations clients en comprenant leurs expériences de consommation », *Décision Marketing*, décembre.

Pavlidis P et O. Curbatov (2005), « Le concept de création des connaissances-clients et l'émergence des services innovants : projet du web parfumé et de la télévision olfactive », in *Actes des 1ères Journées de Recherche IRIS*, Université Lyon 3, IAE, le 4 et 5 avril.

Pelc K L., (1997), Patterns of knowledge generating networks, in *Proceedings of PIC MET '97*, Portland, July 27-31.

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

Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul Ltd, London.

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

Prahalad C.K., (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customer*, Boston, Harvard Business Scholl Press.

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

Regnier F. (1995), « Connaissance tacite : un rôle stratégique dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp.127-132.

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, pp. 107-123.

Reix R. (1996), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp.17-28.

Rieuner S. (2002), *Le Marketing sensoriel du point de vente – créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, Dunod.

Rigby D.K., Reicheld F.K. and Scheffer P., (2002), Avoid the Four Perils of CRM, in *Harvard Business Review*, Feb.: 101-109.

Roux D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, pp. 59-80.

Sawhney M., Prandelli E., (2000), Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets, in *California Management Review*, 42 (4), pp.24-54.

Schlegelmilch B.B., Penz E., (2002), Knowledge management in marketing, in *The Marketing Review*, 3.

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

Shankar A., Cherrier H. Canniford R., (2006), Customer empowerment: a Foucauldian interpretation, in *European Journal of Marketing*, issue special “Customer Empowerment”, vol 40, 9-10, pp.1013-1030.

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

Spring M., (2003), Knowledge management in extended operations network, in *Journal of Knowledge Management*, 7, 4.

Sylvander B., Francois M et Persillet V. (2004), « Compétences des consommateurs et fidélisation sur un marché à forte incertitude : un dispositif original d’apprentissage dans le cas de l’Agriculture Biologique », in Actes des Journées de Recherches en Marketing de Bourgogne, Dijon.

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

Tsai M-T., Shih C-M., (2004), The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance, in *International Journal of Management*, 21,4.

Vargo S. L. and Lusch R. F., (2008a), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.

Vargo S.L. and Lusch R.F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, pp. 1-18.

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, pp. 39-49.

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

Von Hippel E. (1999), Creating Breakthrough at 3M, *Harvard Business Review*, 77, 5, pp. 47-57.

Von Hippel E. (2005), *Democratizing innovation*, Cambridge, Mass., MIT Press.

Von Hippel E., (1994), Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation, in *Management Science*, 40(4) pp.429–39.

Von Hippel E., (1998), Economics of product development by users: the impact of “sticky” local information. in *Management Science*, 44(5) pp.629–44.

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

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

Wright L., Newman A., Dennis C., (2006), Enhancing consumer empowerment, in *European Journal of Marketing*, issue special “Customer Empowerment”, vol 40, 9-10, pp.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, pp. 163-196.